

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL  
PARA CADENA RADIAL COSTARRICENSE

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección  
de Empresas

CARLOS ALBERTO MONTERO ORTIZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

## Dedicatoria

A mi familia, amigos y compañeros por apoyarme en tan importante etapa.

## Agradecimientos

Como de costumbre, quiero agradecer primeramente a mi familia, la cuál de una u otra forma siempre forma parte importante de cada etapa de mi vida.

A mis compañeros de posgrado, con quienes he compartido por los últimos dos años y medio. Juntos hemos vivido una etapa de sacrificio y duro trabajo, pero también hemos creado recuerdos y amistades que espero perduren a lo largo del tiempo.

Un especial agradecimiento también a Andrés Quintana y a don Luis Enrique Ortiz, como a toda la familia de Cadena Radial Costarricense, por abrirme las puertas para realizar mi trabajo final de graduación.

Por último, gracias al cuerpo docente y personal del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica por ayudarme a cumplir esta importante meta personal.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas.”

---

MAE Roque Rodríguez Chacón

**Profesor Guía**

---

Dr. Abel Salas Mora

**Lector (Profesor de Posgrado)**

---

MBA Luis Enrique Ortiz Vaglio

**Lector de Empresa**

---

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección  
de Empresas**

---

Carlos Alberto Montero Ortiz

**Sustentante**

## Tabla de Contenidos

|  |     |
|--|-----|
| Dedicatoria.....   | II  |
| Agradecimientos .....  | III |
| Resumen .....  | IX  |
| Índice de Gráficos .....   | X   |
| Índice de Tablas .....   | XII |
| Introducción .....   | 1   |
| CAPÍTULO I: Contextualización de la industria de la radiodifusión en Costa Rica y presentación de los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo del estudio .... | 3   |
| 1.1 La Industria de la Radiodifusión en Costa Rica .....   | 3   |
| 1.1.1. Reseña Histórica .....  | 3   |
| 1.1.2. Estructura de la Industria .....  | 6   |
| 1.1.3. Principales Competidores.....   | 8   |
| 1.1.4. Principales Clientes.....   | 9   |
| 1.1.5. Tendencias de la Industria .....  | 11  |
| 1.2 Aspectos Conceptuales .....  | 14  |
| 1.2.1. Comportamiento Organizacional .....   | 14  |
| 1.2.2. Misión, Visión y Valores.....   | 15  |
| 1.2.3. Ventaja Competitiva .....   | 16  |
| 1.2.4. Satisfacción Laboral .....  | 17  |
| 1.2.5. Cultura Organizacional .....  | 18  |
| 1.2.6. Ambiente Laboral .....  | 19  |
| 1.2.7. Selección y Capacitación.....   | 20  |
| 1.2.8. Rotación de Personal.....   | 22  |
| 1.2.9. Teorías de la Motivación .....  | 23  |
| 1.2.10. Definición de Variables .....  | 25  |
| CAPÍTULO II: Descripción de la empresa Cadena Radial Costarricense y las principales características de su coyuntura actual .....                                      | 28  |
| 2.1. Cadena Radial Costarricense .....   | 28  |
| 2.1.1. Reseña Histórica .....  | 28  |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.2. Misión, Visión y Valores.....  | 29        |
| 2.1.3. Ubicación y Tamaño .....   | 30        |
| 2.1.4. Servicios y Productos.....   | 30        |
| 2.1.5. Estructura Organizacional (Organigrama) .....  | 30        |
| 2.2. Coyuntura Actual .....   | 32        |
| 2.2.1. Satisfacción en el Trabajo en General .....  | 32        |
| 2.2.2. Funciones en el Trabajo.....   | 33        |
| 2.2.3. Ambiente Físico de Trabajo .....   | 34        |
| 2.2.4. Oportunidades de Desarrollo .....  | 35        |
| 2.2.5. Relaciones con los Jefes .....   | 37        |
| 2.2.6. Relaciones con los Compañeros .....  | 38        |
| 2.2.7. Remuneración .....   | 39        |
| 2.2.8. Autonomía en el Trabajo .....  | 40        |
| 2.2.9. Reconocimiento .....   | 42        |
| 2.2.10. Jornadas Laborales .....  | 43        |
| 2.2.11. Estabilidad en el Trabajo .....   | 45        |
| 2.2.12. Incentivos y Beneficios Adicionales .....   | 47        |
| 2.2.13. Motivación .....  | 49        |
| <b>CAPÍTULO III: Análisis de la situación actual de la satisfacción laboral en Cadena Radial Costarricense a través de un estudio que revele el estado de la satisfacción laboral en la empresa .....</b> | <b>51</b> |
| 3.1. Metodología de la Investigación .....  | 51        |
| 3.1.1. Definición del Tipo de Investigación .....   | 51        |
| 3.1.2 Sujetos y Fuentes de Información .....  | 52        |
| 3.1.3. Instrumentos y Técnicas de Investigación .....   | 53        |
| 3.1.4. Confiabilidad y Validez de los Instrumentos .....  | 54        |
| 3.2. Satisfacción en el Trabajo .....   | 54        |
| 3.2.1. Trabajo en General .....   | 54        |
| 3.2.2. Funciones en el Trabajo.....   | 58        |
| 3.2.3. Ambiente Físico de Trabajo .....   | 62        |
| 3.2.4. Oportunidades de Desarrollo .....  | 64        |
| 3.2.5. Relaciones con los Jefes .....   | 69        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.6. Relaciones con los Compañeros .....   | 72         |
| 3.2.7. Remuneración .....  | 76         |
| 3.2.8. Autonomía en el Trabajo .....   | 79         |
| 3.2.9. Reconocimiento .....  | 82         |
| 3.2.10. Jornadas Laborales .....   | 85         |
| 3.2.11. Estabilidad en el Trabajo .....  | 87         |
| 3.2.12. Incentivos y Beneficios Adicionales .....  | 90         |
| 3.2.13. Motivación .....   | 92         |
| <b>CAPÍTULO IV: Proposición de un plan de mejora de la dinámica organizacional para Cadena Radial Costarricense .....</b>  | <b>95</b>  |
| 4.1. Justificación de la Propuesta .....   | 95         |
| 4.2. Objetivo de la Propuesta .....  | 96         |
| 4.3. Alcance de la Propuesta.....  | 96         |
| 4.4 Plan de Mejora de la Dinámica Organizacional en CRC .....  | 96         |
| 4.4.1. Propuesta para las Funciones en el Trabajo .....  | 99         |
| 4.4.2. Propuesta para el Ambiente Físico de Trabajo .....  | 100        |
| 4.4.3. Propuesta para las Oportunidades de Desarrollo.....   | 101        |
| 4.4.4. Propuesta para las Relaciones con los Jefes .....   | 103        |
| 4.4.5. Propuesta para las Relaciones con los Compañeros.....   | 104        |
| 4.4.6. Propuesta para la Remuneración .....  | 105        |
| 4.4.7. Propuesta para la Autonomía en el Trabajo .....   | 107        |
| 4.4.8. Propuesta para el Reconocimiento .....  | 108        |
| 4.4.9. Propuesta para las Jornadas Laborales.....  | 109        |
| 4.4.10. Propuesta para la Estabilidad en el Trabajo .....  | 110        |
| 4.4.11. Propuesta para los Incentivos y Beneficios Adicionales .....   | 111        |
| 4.4.12. Propuesta para la Motivación .....   | 113        |
| 4.5. Justificación Económica de la Propuesta.....  | 115        |
| <b>CAPÍTULO V: Presentación de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de satisfacción laboral desarrollado que permitan a Cadena Radial Costarricense.....</b> | <b>116</b> |
| 5.1. Conclusiones.....   | 116        |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 5.2. Recomendaciones.....             | 117 |
| Bibliografía Fuentes Web.....         | 119 |
| Bibliografía Libros y Documentos..... | 120 |



## Resumen

La satisfacción laboral es en ocasiones menospreciada en cuanto a su potencial para ayudar a la productividad y crecimiento de una empresa. El tener un lugar de trabajo donde los empleados se encuentren a gusto y se sientan motivados es una excelente herramienta para alcanzar una empresa más productiva.

Cadena Radial Costarricense es un grupo de radiodifusión que opera en Costa Rica con una planilla de 70 colaboradores. Es uno de los grupos de radiodifusión más importantes en el país desde el punto de vista de facturación, cantidad de emisoras y planilla. La empresa es catalogada por el Ministerio de Economía Industria y Comercio como una empresa mediana. A pesar de su gran éxito a nivel nacional, la empresa tiene una administración de corte familiar que busca la formalización y preparación de la empresa para sobrevivir exitosamente a las transiciones de administración entre las generaciones familiares.

Cadena Radial Costarricense no cuenta con estudios de satisfacción laboral que indiquen como se siente el personal dentro de la empresa. Existe una baja rotación y una percepción de satisfacción en general muy positiva. Sin embargo, la empresa se interesa en un estudio que revele el estado actual de la satisfacción laboral y en una propuesta plasmada en un plan de acción que permita una mejor gestión del personal que labora para la empresa.

Este estudio hace precisamente la recopilación de la información primaria necesaria para desarrollar un Plan de Mejora de la Dinámica Organizacional para Cadena Radial Costarricense. Entre las variables que se toman en cuenta destacan las funciones, la remuneración, las relaciones en el lugar de trabajo y las jornadas laborales, entre otras.

## Índice de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Niveles Satisfacción por Variable CRC .....                                    | 55 |
| Gráfico 2: Factores Importantes para la Satisfacción Laboral .....                        | 56 |
| Gráfico 3: Recomendación del Lugar de Trabajo .....                                       | 57 |
| Gráfico 4: Lugares de Trabajo .....   | 58 |
| Gráfico 5: Satisfacción con las Funciones.....  | 59 |
| Gráfico 6: Relevancia de las Funciones en la Satisfacción Laboral.....                    | 60 |
| Gráfico 7: Estrés en el Trabajo .....   | 61 |
| Gráfico 8: Carga Laboral.....   | 62 |
| Gráfico 9: Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo .....                           | 63 |
| Gráfico 10: Relevancia del Ambiente Físico en la Satisfacción Laboral .....               | 64 |
| Gráfico 11: Desarrollo Personal .....   | 65 |
| Gráfico 12: Crecimiento a Nivel Jerárquico .....  | 66 |
| Gráfico 13: Oportunidades de Crecimiento .....  | 67 |
| Gráfico 14: Relevancia de las Oportunidades de Desarrollo en la Satisfacción Laboral..... | 68 |
| Gráfico 15: Implementación de Capacitaciones .....  | 69 |
| Gráfico 16: Relación con los Jefes .....  | 70 |
| Gráfico 17: Relevancia de la Relación con los Jefes en la Satisfacción Laboral ...        | 71 |
| Gráfico 18: Impacto de las Relaciones con los Jefes .....                                 | 72 |
| Gráfico 19: Relaciones Malas entre Compañeros .....                                       | 73 |
| Gráfico 20: Relaciones Complicadas entre Otros Compañeros .....                           | 74 |
| Gráfico 21: Relevancia Relación con Compañeros en Satisfacción Laboral .....              | 75 |
| Gráfico 22: Impacto Relaciones con los Compañeros en la Satisfacción .....                | 76 |
| Gráfico 23: Ajuste de Remuneración .....  | 77 |
| Gráfico 24: Expectativa de Ajustes Futuros a la Remuneración .....                        | 78 |
| Gráfico 25: Relevancia de la Remuneración la Satisfacción Laboral.....                    | 78 |
| Gráfico 26: Competitividad de la Remuneración .....                                       | 79 |
| Gráfico 27: Autonomía en el Trabajo .....   | 80 |
| Gráfico 28: Burocracia en Cadena Radial Costarricense .....                               | 81 |
| Gráfico 29: Relevancia de la Autonomía en la Satisfacción Laboral.....                    | 81 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 30: Reconocimiento de Labores .....  | 83 |
| Gráfico 31: Reconocimientos Anteriores .....   | 84 |
| Gráfico 32: Relevancia del Reconocimiento en la Satisfacción Laboral .....                 | 85 |
| Gráfico 33: Jornadas Laborales en Cadena Radial Costarricense .....                        | 86 |
| Gráfico 34: Relevancia de la Jornada en la Satisfacción Laboral .....                      | 87 |
| Gráfico 35: Percepción de la Estabilidad Laboral .....                                     | 88 |
| Gráfico 36: Años de Laborar en Cadena Radial Costarricense .....                           | 89 |
| Gráfico 37: Relevancia de la Estabilidad en la Satisfacción Laboral .....                  | 90 |
| Gráfico 38: Comunicación y Aprovechamiento de Incentivos y Beneficios .....                | 91 |
| Gráfico 39: Relevancia de los Incentivos y Beneficios Adicionales en la Satisfacción ..... | 92 |
| Gráfico 40: Motivación en el Trabajo .....   | 93 |
| Gráfico 41: Motivación Baja en Compañeros .....  | 94 |

## Índice de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Concesión de Frecuencias de Radio en Costa Rica.....         | 7   |
| Tabla 2: Indicadores y Metas por Variable Propuesta .....             | 98  |
| Tabla 3: Objetivo #1 - Cargas y Funciones de los Puestos .....        | 99  |
| Tabla 4: Objetivo #2 - Mejoras Ambiente Físico de Trabajo .....       | 100 |
| Tabla 5: Objetivo #3 - Facilitar las Oportunidades de Desarrollo..... | 101 |
| Tabla 6: Objetivo #4 - Relaciones con los Jefes.....                  | 103 |
| Tabla 7: Objetivo #5 - Relaciones con los Compañeros.....             | 104 |
| Tabla 8: Objetivo #6 - Competitividad de la Remuneración.....         | 105 |
| Tabla 9: Objetivo #7 - Reducción de la Burocracia .....               | 107 |
| Tabla 10: Objetivo #8 - Reconocimiento .....                          | 108 |
| Tabla 11: Objetivo #9 - Flexibilidad de las Jornadas Laborales.....   | 109 |
| Tabla 12: Objetivo #10 - Estabilidad en el Trabajo.....               | 110 |
| Tabla 13: Objetivo #11 - Incentivos y Beneficios Adicionales.....     | 111 |
| Tabla 14: Objetivo #12 - Motivación.....                              | 113 |
| Tabla 15: Justificación Económica de la Propuesta .....               | 115 |

## Introducción

Las empresas buscan alcanzar el éxito y este éxito suele definirse a raíz de los objetivos que la empresa se haya planteado. Algunos objetivos comunes son el incremento en ventas, el aumento en participación de mercado o el posicionamiento estratégico en un nuevo nicho. Entre los objetivos comunes no suele considerarse la satisfacción laboral.

¿Por qué es importante la satisfacción laboral para el logro de las metas de una empresa? Se debe partir de la definición de lo que es una empresa y considerar además las características de las diferentes generaciones y la creciente competitividad en las industrias.

Una empresa es, desde un punto de vista básico, un conjunto de individuos con un objetivo en común. Los colaboradores son, entonces, la base que define a una empresa. Si la esencia de la empresa, los colaboradores no están altamente satisfechos, motivados e identificados con la empresa y el objetivo, su rendimiento no va a ser el ideal y va a ser más difícil alcanzar las metas establecidas.

Las generaciones también juegan un rol importante en las exigencias y preferencias de la cambiante fuerza laboral, lo cual fuerza a las empresas a ser flexibles y adaptarse para mantenerse competitivas. Estos cambios generacionales afectan no solo desde las preferencias de los clientes externos, sino también desde las preferencias de los clientes internos de la empresa; los colaboradores. Las nuevas generaciones exigen un mejor balance entre vida y trabajo, dándole además una importancia cada vez mayor a la satisfacción laboral por encima de variables como el salario.

La creciente competitividad en las industrias también obliga a las empresas a tener una aún mayor anuencia al cambio. La lucha por el mejor talento humano crece conforme las industrias se hacen más competitivas. Si no se busca anticipar las tendencias en administración del talento humano y dinámica organizacional, la

competencia puede estar captando y reteniendo al personal más calificado, dándole una importante ventaja competitiva. Se debe anticipar las tendencias y ser líderes en la administración del recurso humano, tal como se busca hacer con el lanzamiento de productos y servicios para poder mantenerse competitivos.

Cadena Radial Costarricense (CRC) es una empresa de capital 100% costarricense, con una planilla de 70 colaboradores, dedicada a comunicación y el entretenimiento y con especialización en la radiodifusión comercial. Como una empresa líder en su industria, CRC está consciente de la creciente importancia de la satisfacción laboral para el aumento en la productividad de una empresa y de las demandas de las nuevas generaciones, que cada vez representan mayor parte de la fuerza laboral.

El presente trabajo busca proponer un plan de mejora de la dinámica organizacional para Cadena Radial Costarricense, a raíz de entrevistas y cuestionarios, entre otras fuentes de información que permitan analizar el estado actual de la satisfacción laboral en la empresa. Se va a identificar como se encuentra la gestión de la empresa en este ámbito y a partir de la base con que se cuenta hacer un plan de mejora de la dinámica organizacional que facilite a la empresa alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

## CAPÍTULO I: Contextualización de la industria de la radiodifusión en Costa Rica y presentación de los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo del estudio

Para poder partir del mismo conocimiento general sobre la industria que se va a tratar y los conceptos teóricos que se van a aplicar, se hace necesario hacer una síntesis. Este capítulo busca precisamente condensar los aspectos más importantes sobre la industria de la radiodifusión en Costa Rica, a la vez que se define y analiza los principales conceptos teóricos aplicables en adelante dentro del trabajo de investigación. Con base en esta contextualización de la industria y análisis de los conceptos teóricos, el lector podrá tener un mejor entendimiento y capacidad de análisis en el contexto del trabajo de investigación y sus alcances.

Dentro de la contextualización de la empresa se hará énfasis en la reseña histórica de la industria, competidores, estructura y tendencias para tener una idea general de la radiodifusión en Costa Rica. En cuanto a los conceptos teóricos, se tomará en cuenta conceptos básicos y complementarios dentro de lo que es la satisfacción laboral dentro de una empresa. Se puede decir que este capítulo es introductorio y servirá como base para una mejor comprensión de lo que vendrá para el resto del trabajo de investigación.

### 1.1 La Industria de la Radiodifusión en Costa Rica

#### 1.1.1. Reseña Histórica

La industria de la radiodifusión es una que ha sufrido por importantes cambios en años recientes. La aparición de nuevas formas de compartir el contenido a través de los avances tecnológicos ha incluso puesto en tela de duda la supervivencia a largo plazo de la radiodifusión tanto fuera como dentro de Costa Rica. (La Radiodifusión en Costa Rica, 2009)

En un inicio, el alcance de la radio no pasaba más allá de San José y fue un largo proceso y gran reto hasta alcanzar zonas remotas fuera del Valle Central. Era en

sus primeros pasos un medio de comunicación innovador e importantísimo, que facilitaba la rutina diaria o hasta salvaba vidas.

En 1881, se da quizás el más importante hecho relevante para la industria de la radiodifusión en Costa Rica, nace Amando Céspedes Marín. Don Amando tenía una gran vocación por el arte y fue un gran impulsor de la cultura. A él se debe la primera cinta cinematográfica de Costa Rica. Es él quien en el año 1920 funda “La Voz de Costa Rica”, la primera estación de emisora de radio corta no sólo del país, sino además de todo Latinoamérica. Está figura quizás poco conocida por el público en general es Benemérito de la Patria y en el año 1971 incluso fue propuesto para el premio nobel de la Paz por su labor social como pacifista y poeta. (Tovar, 2013)

En 1927 se da la primera transmisión radial en onda larga en Costa Rica, una vez más gracias al pionero de don Amando. La transmisión alcanzó incluso territorios tan alejados como Nueva Zelanda. Para los amantes del fútbol, será de interés saber que en el año 1928 se da la primera transmisión deportiva desde un estadio, cuando se compartió por radio los pormenores del encuentro entre el equipo herediano y el Alianza de Perú.

Pocos años después, en 1932, se inicia la transmisión de obras de teatro a través de la radio. La obra “Luces de San José” de Ricardo Jiménez es la pionera en este ámbito. En el año 1933, se da un curioso evento, cuando un grupo de radioemisoras del país decidieron nombrar a Aurorita Almar como novia de la radio. Como indica Enrique Tovar, “por primera vez los partidos políticos hacen propaganda por medio de la radio para los comicios del 9 de febrero de 1936, en los que resultó electo el Lic. León Cortés Castro” (Tovar, 2013). Además, aclara Enrique que los ataques fueron recordados por ser bastante subidos de tono, como suele pasar en discusiones políticas tradicionalmente.

Radio Athenea, una de las radioemisoras más importantes de Costa Rica por ser la primera en transmitir las 24 horas, nace el 12 de abril de 1936. Sin embargo, la radioemisora se mantuvo activa tan solo hasta 1970. En 1937, se recuerda que



personas desde Estados Unidos e incluso hasta Alemania escucharon con claridad las transmisiones desde Costa Rica. Esto se conoce gracias a cartas que enviaron los norteamericanos y alemanes en sorpresa.

El 8 de Julio de 1942 es memorable en la historia de la radiodifusión y Costa Rica. En esta fecha un desconocido empresario agrícola llamado José Figueres Ferrer da un discurso que inicia su camino para convertirlo en una de los principales personajes de Costa Rica. Pocos años después, en 1947, se da otro hecho importante. Se transmite por primera vez al aire un noticiero a través de la radio, específicamente a través de radio Monumental.

En los años 50 se funda la primera radio emisora católica del país, radio Fides. En esta década nace también Radio Periódico Reloj, noticiero histórico en Costa Rica. Lamentablemente, después de transmitir por alrededor de 40 años, sale del aire en el 2006. En 1968, nace la Escuela de Comunicación de la Universidad de Costa Rica, la cual ha jugado un papel vital en el desarrollo de profesionales que han venido a fortalecer la industria.

En la década de los 70 hay un par de hecho relevantes. En 1976, muere el pionero y visionario de la radio difusión en Costa Rica, don Amando Céspedes Marín. Y en el Ministerio de Cultura y Juventud fomenta la creación de la Radio Nacional del Sistema Nacional de Radio y Televisión) SINART (Tovar, 2013). En 1981, se nombra benemérito de la patria al recién fallecido Amando Céspedes. En el 92, la Radio Televisión Española y Radio Nacional de España establecen una planta de transmisión en Limón.

En el 2001, se da uno de los hechos tal vez mejor conocidos popularmente de la radio en Costa Rica, es asesinado Parmenio Medina. Parmenio era un personaje muy activo en la radio nacional y su asesinato se da por denunciar anomalías en Radio María, convirtiéndolo en un mártir de la libertad de expresión. Poco tiempo después se cierran las puertas de Radio María y varios responsables van a la cárcel por el escándalo. En el 2007, se crea un gigante de la radiodifusión, pues se unen

dos pesos pesados: Radio Reloj y Monumental. Por último, en el 2007 nace radio Malpaís, una emisora virtual a través de internet. Esto representa un hecho que marca una era de modernización y lucha por la supervivencia de la industria de la radio en el mundo y Costa Rica.

### 1.1.2. Estructura de la Industria

Primero que todo, cabe resaltar que existen escasas fuentes de información secundaria para consultar sobre la estructura de la industria de la radio en Costa Rica. Sin embargo, un par de fuentes resumen bien este aspecto, el cual se buscará resumir de manera breve dentro de lo posible.

En Costa Rica inicialmente existía una gran dispersión en cuanto a la propiedad y administración de las emisoras. Esta tendencia se sigue manteniendo con mayor fuerza en el ámbito de la Amplitud Modulada (AM). En cuanto a la Frecuencia Modulada (FM), se marca una tendencia hacia la consolidación de empresas que aglomeran dos o más frecuencias de radiodifusión. Esto ha concentrado el músculo financiero y la participación de mercado de la radiodifusión en Costa Rica cada vez en menos grupos empresariales con mucho poder. La fortaleza de estos grupos a su vez ha debilitado las emisoras independientes que no son atractivas para quienes desean publicitar. (La Radiodifusion en Costa Rica, 2009)

Como se puede observar en la tabla 1.1, es común que un grupo empresarial sea posea varias frecuencias concesionadas y a la vez varias emisoras. Cabe resaltar que en esta tabla se muestran sólo los primeros cinco grupos con más frecuencias concesionadas, por lo que no aparecen radio emisoras importantes desde el punto de vista de facturación por no tener tantas frecuencias.

Tabla 1: Concesión de Frecuencias de Radio en Costa Rica

| Grupo, empresa o persona  | Frecuencias<br>concesionadas | Cantidad de<br>Emisoras | Emisoras  |
|---|------------------------------|-------------------------|---|
| Grupo Columbia (Cadena de Emisoras<br>Columbia S.A.)  | 13                           | 6                       | 92.3 FM Wao<br>92.7 FM Columbia Estereo<br>95.5 FM Jazz<br>98.7 FM Columbia<br>99.5 FM Dos<br>100.7 FM 100.7<br>760 AM Columbia<br>1060 AM Columbia<br>1160 AM Columbia<br>1240 AM Columbia<br>1320 AM Columbia<br>1460 AM Columbia<br>1520 AM Columbia |
| Central de Radios   | 11                           | 11                      | 93.5 FM Monumental<br>94.3 FM Reloj<br>95.1 FM Z FM<br>99.1 FM La mejor FM<br>101.1 FM Disney<br>102.7 FM EXA FM<br>103.5 FM Best FM<br>670 AM Managua<br>730 AM Pacífico<br>890 AM Heredia<br>980 AM Alajuela  |
| Cadena Radial Costarricense<br>(Fundación Ciudades de Libertad)<br>(Grupo Radiofónico TBC S.A.)<br>(Compañía Nacional de Radiodifusión<br>S.A.)<br>(Compañía Radiofónica Azul S.A.)<br>(Cuadrante S.A.)<br>(BBC Radio S.A.) | 8                            | 8                       | 89.1 FM Super Estacion<br>91.5 FM<br>94.7 FM<br>95.9 FM<br>97.9 FM 979<br>99.9 FM Azul<br>103 FM<br>570 AM Libertad   |
| Iglesia Católica<br>(Conferencia Episcopal de Costa Rica)   | 8                            | 8                       | 550 AM Santa Clara<br>93.1 FM Fides<br>1040 AM Fides<br>1040 AM Nosara<br>103.9 FM Sináí<br>1400 AM Sináí<br>1100 AM Chorotega<br>1100 AM Guápiles<br>1140 AM Guápiles<br>1260 AM Emaús   |
| (Unión Radio)   | 4                            | 4                       | 89.9 FM Bésame<br>90.7 FM ADN Radio<br>104.3 FM 40 principales<br>91.9 FM Zoom  |

Fuente: La Radiodifusión en Costa Rica. (La Radiodifusion en Costa Rica, 2009)

Existen diferentes tipos de estructura que se han creado para buscar un mayor nivel de competitividad. En el caso de Radio Columbia, el grupo con mayor cantidad de frecuencias concesionadas, se puede observar que una sola sociedad es dueña de todas las frecuencias. Esta única sociedad posee y administra todas estas frecuencias y tiene mucho poder dentro de la industria.

Llama la atención dentro del cuadro el caso de Cadena Radial Costarricense, empresa para la cual se realiza este trabajo de investigación. CRC cuenta con hasta seis sociedades anónimas diferentes, sugiriendo una estructura diferente a la observada en los otros grupos. Esto es porque CRC nace precisamente a raíz de la alianza de varios grupos y emisoras como una forma de buscar fortalecerse entre sí, lo que explica que las emisoras estén a nombre de diversas sociedades. El caso de CRC se analizará con mayor detalle cuando se vea la historia de la empresa.

La estructura de la industria de la radiodifusión en Costa Rica es clara. La tendencia es hacia la concentración de la concesión de frecuencias y emisoras cada vez en menos grupos. Esta estructura puede considerarse reciente e incluso en desarrollo, pues incluso al día de hoy empresas de la industria buscan fortalecer su posición aliándose. Se puede concluir que esta industria es dinámica y ha manifestado cambios importantes en su estructura en los últimos años.

### 1.1.3. Principales Competidores

En la estructura de la industria se identificaron los grupos con mayor cantidad de concesiones de frecuencias. En ese análisis se pasaron por alto algunos de las empresas de radiodifusión más importantes desde el punto de vista de facturación y participación de mercado. Cadena Radial Costarricense es uno de los grupos más importantes de Costa Rica por tamaño y facturación, pero sobre CRC se profundizará más adelante. En esta sección se identificarán los cuatro grupos empresariales que representan la mayor competencia para CRC dentro de la industria, dentro de los cuales se incluye Central de Radios, Prisa Radio, Grupo Omega y Cadena Musical. (Cadena Radial Costarricense, 2014)

Central de Radios es quizás el competidor más importante desde el punto de vista de facturación. Fue fundada en 1929 por la familia Pinto y a la fecha mantiene gran presencia en la industria con algunas de las estaciones más conocidas y de mayor alcance en Costa Rica como Radio Monumental, Exa FM, Radio Disney y Best FM. Monumental, la emisora estrella del grupo, se caracterizó desde sus inicios por su

carácter noticioso, lo que se mantiene a la fecha (Central de Radios , s.f.). El grupo empresarial pertenece a una corporación a nivel internacional llamada Alba Visión.

Al igual que Central de Radios, otro importante competidor como lo es Prisa Radio, es parte también de un consorcio internacional que cuenta con presencia en diversos países en América, desde Estados Unidos hasta Chile y tiene presencia también en España. “El mayor grupo radiofónico en español con presencia en doce países y con un excelente posicionamiento en los principales mercados radiofónicos de habla hispana, PRISA Radio es líder absoluto en España, Colombia y Chile”, así se define Prisa Radio. (Prisa Radio, s.f.) La empresa tiene una posición de liderazgo en mercados tan competitivos como el español, lo que da fe del gran poder con que cuenta este grupo.

El Grupo Radiofónico Omega es otro gigante de la industria radiodifusora de Costa Rica y ha venido desarrollando su privilegiada posición de mercado desde 1986 con la visión de su fundador don Jorge Hernández Ramírez. Siendo Radio Omega su emisora estrella, inicia un proceso de expansión con la adquisición de Radio VOX (hoy en día OK Radio) en 1996 y Radio Uno (hoy en día IQ Radio) en el 2007 (Grupo Radiofónico Omega, 2016). La estrategia del grupo se ha basado en la adquisición y renovación de emisoras con un buen posicionamiento. Además, también ha modernizado sus alternativas de publicidad a través de portales en internet, como lo han hecho varios de sus competidores.

Cadena Musical, a pesar de contar con pocas estaciones (tan sólo dos) con respecto a los otros competidores mencionados, es una empresa importante a nivel de ratings y facturación. Esta emisora inicia transmisiones en enero de 1951, por lo que cuenta también con amplia experiencia en el mercado.

#### 1.1.4. Principales Clientes

La radio es uno de los medios de comunicación con mayor alcance a nivel nacional, aun hoy en día. Por increíble que parezca, hay aun lugares tan remotos que difícilmente tienen acceso a cable de televisión. También existe un importante

alcance a zonas rurales donde aún se mantiene la costumbre de utilizar la radio para informarse sobre las noticias y disfrutar de un poco de música. Y seamos sinceros, ¿quién no ha disfrutado del contenido de la radio mientras se arma de paciencia para sortear las presas en Costa Rica? Estas son características que no pasan inadvertidas por los anunciantes, quienes han visto en la radio un importante aliado para cumplir sus objetivos de comunicación.

Se puede decir que la publicidad en radio es dominada por tres grupos: empresas grandes, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y Partidos Políticos y Organizaciones no Gubernamentales (ONG's).

Entre empresas grandes se puede mencionar por ejemplo BAC Credomatic, banco que suele publicitar en radio para publicitar los beneficios de sus tarjetas de crédito y débito. Un ejemplo específico sería la promoción de los "Momentos Credomatic". Y así, muchas otras empresas grandes de la industria costarricense aprovechan las cuñas en radio para propósitos de comunicación.

Las PYMES son la piedra angular de la economía costarricense. Sin ellas la producción de este país se ve reducida considerablemente. Las empresas familiares de pequeño y mediano tamaño son un gran motor de muchas industrias. Como en este caso la radio no es la excepción, las PYMES se han convertido en un cliente muy importante para las cadenas radiales.

Los partidos políticos y ONG's se mencionan por ultimo no por restarles importancia, sino todo lo contrario. Las ONG's han sido un importante impulso de las empresas radiodifusoras y viceversa. Campañas como la de Paniamor contra la explotación sexual comercial o la de Mar Viva en contra de la pesca desmedida y contaminación de los mares, han tenido un gran alcance a nivel nacional en gran parte por que ha confiado en la radio como un medio aliado en sus estrategias.

En el año 1936, se da la primera propaganda política por radio, en preparación para las elecciones en que quedó electo León Cortés Castro. Esta sería una fecha

histórica para el país y para esta industria, ya que este se convertiría en uno de los principales clientes de las empresas radiodifusoras en el país. Aun a la fecha las empresas radiodifusoras experimentan una importante alza en facturación en períodos de campaña política. Y es que los políticos han sido testigos del gran impacto que puede tener la radio en la población costarricense. Basta como evidencia el gran impacto que tuvo en el año 1942 don José Figueres Ferrer con su polémico e histórico discurso en radio. Como grupo de clientes importantes se puede mencionar más allá de solo los partidos políticos, todas las empresas autónomas del Estado como el Instituto Costarricense de Electricidad y la Caja Costarricense del Seguro Social, entre otros.

#### 1.1.5. Tendencias de la Industria

La industria de la radio se consideró por muchos como una industria con sus días contados ante avances tecnológicos que amenazaron su existencia. Hoy en día, años después de críticas y baja confianza, la industria sigue en pie y además con crecimientos importantes. Esto no sucede por simple casualidad, sino que es resultado del trabajo de la industrias y cambios que se pueden definir como tendencias en la industria que han ayudado a mantener a la radio vigente como uno de los medios de comunicación más importantes. Entre estos cambios, se puede mencionar la agrupación de frecuencias en un solo grupo empresarial, la alianza de estos grupos con corporaciones internacionales de radiodifusión, la innovación tecnológica, la complementación de medios de comunicación y, como última tendencia y resultado de todos los cambios mencionado, se identifica un crecimiento importante en la facturación de la industria.

Al nivel de la estructura de la industria de la radiodifusión en Costa Rica se ha destacado la tendencia hacia concentrar las frecuencias de radiodifusión y emisoras en pocos grupos empresariales. Ya sea por adquisición o por alianza de las emisoras, lo cierto es que las empresas radiodifusoras han encontrado en la unión la fuerza para mantenerse atractivas ante los ojos de los anunciantes. Esta tendencia ha permitido a los diferentes grupos abarcar audiencias varias a través

de la diversificación del contenido, teniendo así un mayor alcance como medio de comunicación.

Central de Radios y Prisa Radios destacan entre los principales competidores de la industria. Ambos de ellos comparten que forman parte de una corporación internacional. Parece ser que las alianzas y afiliaciones a nivel internacional se han convertido también en una tendencia que busca la industria para fortalecerse y diversificarse. Estas empresas se fortalecen al aprovechar el conocimiento, experiencia y poder financiero de las corporaciones a las que se afilian. Esta es la segunda característica que sobresale como tendencia desde el punto de vista de la estructura.

La actualización tecnológica sobresale en las reseñas de casi todos los grupos radiodifusores mencionados hasta el momento. El equipo especializado para radio no es nada barato y representa una inversión importante para estas empresas. Como toda industria, se debe dar una actualización tecnológica constante para ofrecer siempre el mejor servicio posible. La modernización de equipos hacia marcas internacionales de gran renombre como Harris se identifica como una tendencia en los diferentes grupos. Cuando un competidor adquiere equipo y tecnología que le da una ventaja competitiva, los demás competidores deben rápidamente adaptarse para no quedarse atrás. De aquí que se explica la gran inversión en actualización de equipo tecnológico que se observa en los diferentes grupos empresariales.

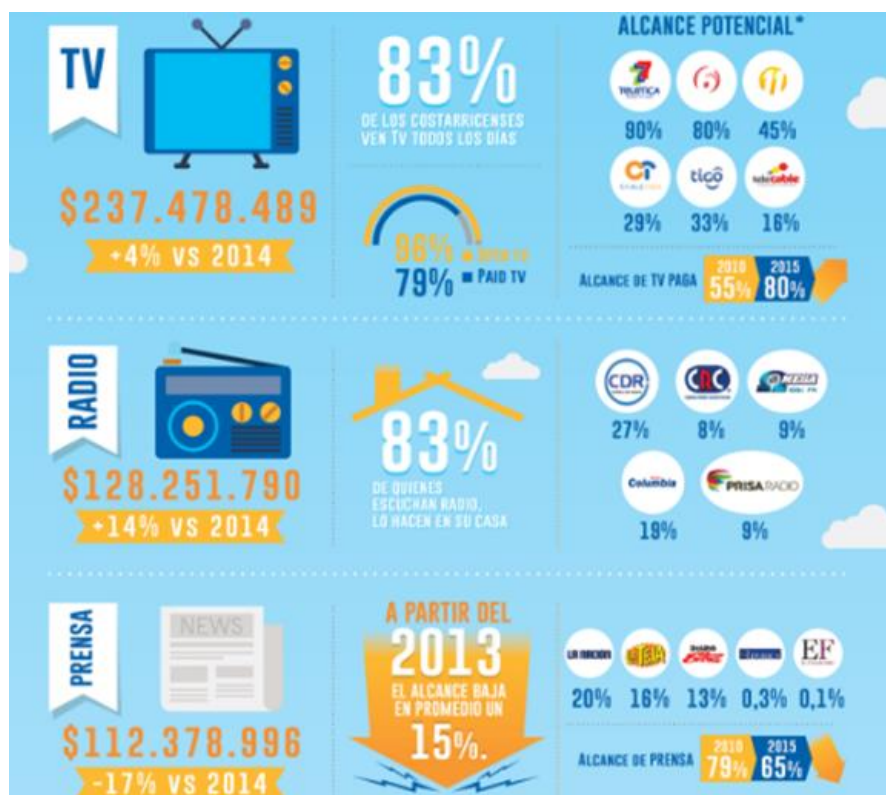
Son pocas las empresas de radio en Costa Rica y el mundo que no hayan diversificado los canales de entrega del contenido. Esta industria fue fuertemente amenazada por el internet, sin embargo, con una acertada visión los empresarios de la radio supieron convertir el internet más bien en un aliado para fortalecer y diversificar la distribución de contenidos. En Costa Rica, esto se da por primera vez en el 2007, cuando Radio Malpaís se convierte en pionera al distribuir contenido a través de medios digitales (Tovar, 2013). A la fecha, son la excepción las empresas



de radio que no aprovechan el internet para la distribución de contenido a través de páginas web, emisoras digitales y redes sociales.

Las tendencias que se han analizado representan cambios que han ayudado a la industria a fortalecerse y mantener su posición competitiva en el mercado. La radio toma mucha fuerza, pues a la raíz de la incertidumbre que ha vivido la industria en años recientes se ha forzado un acelerado proceso de cambio e innovación. La última tendencia que se identifica, es sin duda y en gran parte resultado de todos los cambios positivos que se han mencionado. La radio, como medio de comunicación tradicional, fue el que más creció en el año 2015, lo que se puede apreciar en la siguiente infografía.

*Ilustración 1: Inversión en Medios de Comunicación en Costa Rica en el 2015*



Fuente: Elaborado por Avance WWP para Cadena Radial Costarricense.

En la infografía creada por la Agencia Avance WWP para Cadena Radial Costarricense se puede observar que la radio es el medio de comunicación tradicional con el mayor crecimiento en facturación para el año 2015. Llama la atención como la radio toma fuerza por encima incluso de un medio tradicionalmente tan fuerte como la prensa escrita, que actualmente pasa por una crisis y gran incertidumbre. Además, el crecimiento de la radio está muy por encima del leve crecimiento que experimenta la televisión para ese año. Aunque no se encuentran datos de otros años para poder asegurar la existencia de una tendencia, si es evidente que la radio se mantiene como una industria altamente lucrativa con casi \$130 millones de dólares en ventas en el 2015.

## 1.2 Aspectos Conceptuales

### 1.2.1. Comportamiento Organizacional

*El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.*  
(Robbins & Judge, 2013)

Robbins y Judge, definen el comportamiento organizacional como un campo de estudio. Este campo de estudio se enfoca en los efectos de los individuos, grupos y estructura sobre el comportamiento en las organizaciones. La estructura, en ocasiones omitida dentro de la definición, puede tener gran influencia sobre los comportamientos y se le debe prestar atención. La tendencia en la administración del comportamiento organizacional ha llevado a las empresas a adoptar estructuras más horizontales y con menos jerarquías. Será de interés para este estudio ver las repercusiones que la estructura pueda tener sobre el comportamiento en la empresa.

Es muy común que las empresas se respalden en equipos multidisciplinarios hoy en día, donde interactúan personas que no solo tienen personalidades muy

diferentes, sino que además tienen formaciones académicas y experiencias laborales muy variadas. A su vez, estos equipos interdisciplinarios en ocasiones deben interactuar con otros equipos para poder alcanzar sus objetivos, lo cual complica aún más la interacción y las relaciones interpersonales que se presentan en el lugar de trabajo. El comportamiento organizacional como campo de estudio permite entender mejor este tipo de situaciones, lo que a su vez facilita tomar las medidas correctas para asegurar que no vayan a surgir efectos negativos a raíz de estas interacciones. (Universidad de Pamplona)

Los individuos conforman la empresa, por lo que entender como estos, la estructura y los grupos interactúan entre sí dentro de la empresa es vital para alcanzar una empresa eficiente. No basta con estudiar las interacciones existentes dentro de la compañía, sino que se debe tomar acciones para eliminar o contrarrestar los efectos negativos que puedan surgir, así como potenciar los efectos positivos.

### 1.2.2. Misión, Visión y Valores

La misión, visión y valores son parte de toda empresa. Al iniciar un negocio, uno de los primeros planteamientos es la definición de estos conceptos para la empresa. Su importancia estratégica radica en que van a definir lo que la empresa es, lo que quiere ser y su identidad como unidad. Estos conceptos son lo que le da a la empresa su personalidad. Sin embargo, se acostumbra a definirlos por salir del paso, sin prestarle menor atención y, lo que es peor aún, sin siquiera tomarlo en cuenta en la operación del día a día de la empresa.

La Universidad de la Plata se refiere a la misión y visión de esta forma: “La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras” (Universidad de la Plata). Clara, para ser entendida por todos los colaboradores que deben identificarse con ellas. Creativa, para diferenciarse de la competencia desde nuestra definición. Retadora, para impulsar a que cada colaborador dentro de la empresa de lo mejor de sí mismo para lograr alcanzarla. Por último, innovadora,

para no caer en versos trillados que dicen todo y a la vez nada, pues no tienen esencia propia. Estos son elementos claves para definir la misión y visión. Los valores por su parte, deben ir acorde.

Al definir la esencia de la empresa y los valores que quiero defender, se facilitan muchas tareas. Por ejemplo, los criterios de reclutamiento y selección ya tienen definido su primer lineamiento. La empresa debe seducir a aquellos profesionales que se identifiquen con la empresa y tengan una alta motivación interna por cumplir los objetivos que la empresa se plantea. Se debe comunicar al personal la misión, visión y valores y se debe incentivar un compromiso con los mismos para lograr remar todos en la misma dirección. Este alineamiento del propósito de cada individuo con el de la empresa es esencial para ser eficaces y eficientes en el cumplimiento de las metas planteadas.

### 1.2.3. Ventaja Competitiva

Tal vez es uno de los conceptos más conocidos dentro de la administración, las ventajas competitivas pueden ser de todo tipo. Son importantes también dentro del campo del comportamiento organizacional (CO), pues es evidente que la adecuada administración se puede convertir en una importante ventaja competitiva. Alcanzando un buen CO, las empresas pueden ahorrar costos de fuga de talentos, retención y rotación de personal, incapacidades, ausencias, entre otros. El personal que se identifica con su empresa cuenta con mayores niveles de satisfacción en el lugar de trabajo y es más productivo.

Diferenciarse desde el planteamiento de la empresa a través de los planes estratégicos, modelos de negocio, misión, visión y valores se convierte en una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, pues se crea una diferencia a partir de la definición de la identidad. Una importante característica de las ventajas competitivas es que pueden ser temporales, lo cual obliga a innovar constantemente, para alcanzar la diferenciación no es algo que se indeseable en las empresas. Sin embargo, este proceso de innovación constante puede ser muy

costoso y desgastante para las empresas. Por esto, se debe buscar las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. ¿Qué mejor manera de diferenciarme a largo plazo que hacerlo desde la definición de la empresa? Por esto es que buscar diferenciación desde la definición de la empresa es esencial. (Porter, 2012)

#### 1.2.4. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es probablemente la más común de las ciencias de la organización. La satisfacción laboral es abstracta y, por ende, difícil de medir. En la metodología de la investigación esto se conoce como un constructo y es necesario definir los criterios que se utilizarán para medirla. La satisfacción laboral es vista por muchos autores como una actitud. Es la actitud que tiene el trabajador hacia su trabajo, lo que indica el nivel de satisfacción. Prestar atención a estas actitudes es vital para conocer a los trabajadores y poder tomar acciones que mejoren la satisfacción laboral. (Chang, 2008)

Hay diferentes factores que se pueden considerar importantes para la satisfacción laboral. Una creencia comúnmente aceptada por diversos autores es que la mejor motivación para una buena satisfacción laboral es aquella que viene desde adentro, por lo que cada individuo debe preocuparse por trabajar en su satisfacción y no solo quedarse esperando a que la empresa resuelva sus problemas. La motivación intrínseca es la fuente de satisfacción laboral que se puede sostener a largo plazo.

Forbes define algunas de las principales recomendaciones para incrementar la satisfacción laboral. La primera recomendación es buscar involucrarse. Si no se está 100% comprometido con el trabajo, es probable que el nivel de satisfacción no sea el mejor. En un lugar en el que se pasa la mayor parte del día, como el lugar de trabajo, hay que buscar tener relaciones sanas tanto con los compañeros de trabajo como con los jefes y subordinados (Matesanz, 2015). Hacer las tareas de cada día de la mejor forma posible para estar tranquilo con uno mismo, en vez de hacer cosas esperando que eso genere reconocimiento externo es parte importante de una motivación sostenible a largo plazo que aumente la satisfacción laboral. Entre otras

recomendaciones, se contempla también mantener una comunicación asertiva que facilite las relaciones con los compañeros.

#### 1.2.5. Cultura Organizacional

*La cultura es una abstracción, es una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo. Por tanto, nuestro conocimiento de la cultura de un grupo va a provenir de la observación de los miembros de ese grupo que vamos a poder concretar en patrones específicos de comportamiento. (Herrero, 2002)*

La cultura organizacional, no es más que la cultura dentro de una empresa. Una empresa está conformada por un conjunto de individuos con diferentes historias, valores, formaciones, nacionalidades, religiones, etc. Gran cantidad de factores entran en interacción dentro del lugar de trabajo, lo cual en conjunto que una estructura organizacional, misión, visión y funciones, entre otras variables, hacen que cada empresa tenga una cultura única que la diferencia de las demás compañías.

Esta cultura puede ser una fortaleza, a como también puede ser una debilidad, para la empresa desde el punto de vista competitivo; todo depende de las características. Las empresas tienen la responsabilidad de observar y conocer su cultura organizacional. La misión, visión y valores son parte de los lineamientos que se deben definir para guiar la cultura hacia lo que la empresa desea. Hay que considerar que la cultura de la empresa será influenciada por lo que se conoce como la “cultura personal”, que será esa guía de comportamiento única de cada individuo que forma parte de la empresa (Herrero, 2002). Como la cultura personal, existen otras variables que influyen en la cultura organizacional, por lo que esta es altamente dinámica y cambia constantemente. Esto dificulta la labor de mantenerse actualizado con respecto a la cultura que rige en la empresa y mantener el balance deseado de la misma es un arte delicado.

La cultura es altamente afectada por rasgos sociales. En un mundo cada vez más globalizado, el intercambio de culturas está sufriendo un auge importante. Ahora más que nunca las empresas pueden verse afectadas o beneficiadas de la gestión de la cultura organizacional. No es de extrañarse que la cultura organizacional esté tomando una mayor relevancia y esta se puede relacionar casi que directamente a la revolución en que han generado las tecnologías de la información y la comunicación. Esta cultura organizacional puede afectar también el bienestar de los colaboradores y está altamente relacionada con la satisfacción laboral y la productividad dentro del lugar de trabajo, entre otros factores como la rotación de personal, la motivación y la innovación. La cultura organizacional es un factor que ninguna empresa debería menospreciar y su gestión debería de ser continua y prioritaria.

#### 1.2.6. Ambiente Laboral

El ambiente laboral considera un conjunto de características que se conjugan para dar a cada empresa una esencia única. Este ambiente puede diferenciar a una empresa de otra para bien o para mal. El ambiente laboral puede ser tanto una fortaleza como una debilidad. Se deben tomar medidas para que el ambiente sea una fortaleza que impulse la competitividad y no lo contrario. Magdalena Escalante, en su definición sobre el ambiente laboral, coincide en varios aspectos con la definición dada. “Conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización”. (Escalante, 2013)

Mantener un adecuado ambiente laboral puede ser complicado y, aunque no existe una receta mágica, hay algunas líneas que suelen ser de gran interés para los trabajadores de diferentes empresas e industrias. El diario Entrepreneur nombra algunas de las principales formas de mejorar el ambiente laboral. Entre ellas destacan la flexibilidad de horarios, decoración del espacio físico, actividades

sociales, conciencia ambiental y social e incentivar la salud, entre otras. (Gomez, 2016)

Las nuevas generaciones, en especial los millenials, buscan cada vez más un balance entre su vida personal y laboral. Atrás han quedado quienes buscan hacer del trabajo y del éxito profesional su primera prioridad en la vida. Las empresas han tenido que adaptarse a estas exigencias de una generación que cada vez es más representativa dentro de la fuerza laboral de las naciones. Una de las formas de adaptarse ha sido a través de la flexibilización de horarios. La decoración del espacio físico es quizás una medida que suena básica. A todo profesional le gusta sentirse en un ambiente acogedor, fresco y relajante. Hay que evitar colores intensos que cansen la vista y la distribución del espacio físico de manera que facilite el trabajo.

Otra característica importante que deben cuidar las empresas para un ambiente laboral sano es su conciencia ambiental y social. No solo para cumplir con criterios de responsabilidad empresarial, sino que hay que ir más allá. Los profesionales actuales buscan identificarse con las empresas que representan, por lo que suelen sentirse más a gusto con empresas consientes que practican la responsabilidad social y ambiental. Las actividades sociales fuera del trabajo para despejar las mentes ocupadas y crear vínculos de amistad entre los colaboradores es otra medida importante que las empresas deben considerar si se encuentran en busca de un mejor ambiente laboral.

#### 1.2.7. Selección y Capacitación

Enfoques modernos de administración destacan al personal de una empresa como el activo más valioso que esta puede tener. La satisfacción laboral que las empresas buscan alcanzar no es más que una medida necesaria a raíz de que se reconoce que la primera afirmación es un hecho. La industria de los servicios crece aceleradamente a nivel global, las profesiones se diversifican y especializan. No solo la oferta, sino también la demanda profesional ha evolucionado y se mantiene



en constante y acelerado movimiento a raíz de la agilidad en los cambios que impulsa la globalización (Atalaya, 2001). Por esto, la selección y capacitación del personal se ha vuelto una tarea más compleja aun de lo que era hace unas décadas. Los departamentos de recursos humanos deben adaptarse con agilidad a nuevos enfoques para ser exitosos en su tarea y facilitarle mayor competitividad a una empresa a través de su personal.

En la selección del personal actúan tres principales actores: el departamento de recursos humano, el departamento que solicita la vacante y el postulante (Prieto, Castaño, & López, 2011). El departamento que solicita la vacante debe tener bien claro lo que necesita. Para empezar, debe existir una descripción del puesto que contemple todas las características necesarias para llevar a cabo el trabajo. Pero además se deben considerar aspectos de personalidad y valores que se buscan en el postulante. Debe fluir una comunicación clara con el departamento de recursos humanos para que este comprenda las necesidades y pueda tener una idea clara que permita salir en busca de los mejores postulantes dentro de este perfil. Por último, está el postulante. Ante el alto desempleo que se vive en muchos países, la competitividad entre los postulantes es cada vez mayor, pues cada vez hay más postulantes aplicando a los mismos puestos. Esto hace que el reclutamiento sea en parte más fácil y en parte más difícil para las empresas. Pueden existir varios postulantes, pero seleccionar el idóneo para el puesto puede ser complicado.

Una vez que la empresa ha llevado a cabo el proceso de selección tomando en cuenta todas las habilidades necesarias para el puesto de trabajo, se debe dar un proceso de inducción y capacitación adecuado. Todo nuevo postulante debe pasar por un proceso en el que se le debe identificar y familiarizar con la empresa, su historia, valores, políticas, entre otras. Todo el personal de la empresa para poder representarla, debe conocerla a fondo e identificarse para defenderla de corazón. Que el personal no se identifique con la empresa puede llevar a un bajo nivel de compromiso.

Aunado a la inducción, se debe tomar en cuenta la capacitación. La capacitación debe ser continua y no únicamente cuando un profesional entra a su puesto de trabajo. Es necesario preguntar a los mismos trabajadores lo que creen que les puede facilitar el trabajo para poder enfocar los programas de capacitación con base en lo que ayudará a los colaboradores a ser más eficientes en su trabajo. También hay que prestar atención a los manuales de descripción de cargos y mantenerlos actualizados, pues son una excelente base para definir las necesidades de capacitación dentro de cada puesto. La capacitación continua sirve como una excelente herramienta de motivación dentro del personal, que se beneficia de un interés de la empresa por su crecimiento. (Costa, 1998)

#### 1.2.8. Rotación de Personal

La vida de una organización se mantiene mientras siga siendo integrada por un conjunto de individuos con un fin común, la cual es la esencia básica de la definición de una empresa. “La cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización” (Aguilar, 2015). La definición de rotación de personal dada por Aguilar es corta y clara. La rotación de personal puede representar problemas importantes para una organización si no se controla.

Una empresa con una alta rotación de personal, probablemente debe ponerles mayor atención a sus procesos de reclutamiento y selección, capacitación, dinámica organizacional, clima laboral y motivación, entre otros factores que se han comentado. Una alta rotación puede ser un indicador de que la satisfacción laboral dentro de la empresa. Esto se puede dar ya sea por una, como por un conjunto de razones que están afectando el ambiente laboral. También puede ser que la empresa no está aplicando un adecuado filtro de reclutamiento y está contratando a personal que no es el más apto para los puestos, generando una alta rotación.

La rotación de personal se puede dar por causas tanto internas como externas a la organización. La rotación se puede dar básicamente por una de tres causas: las de carácter general, las de carácter empresarial y las de carácter personal. La primera

no responde a los deseos de la empresa o del individuo. Se consideran externas y pueden ser a raíz de factores en el entorno que llevan a la necesidad de entradas o salidas. La segunda corresponde a los deseos de la empresa, puede tomar decisiones de contratar o despedir personal con base en su estrategia, planes de crecimiento y/o factores internos o externos que justifiquen la rotación. Por último, la de carácter personal es la causa de rotación que se da cuando es el profesional quien toma la decisión de abandonar la empresa. Esto es común que se dé por ofertas de trabajo y oportunidades de crecimiento fuera de la empresa. (Andrade, 2010)

Hay costos y problemas que van asociados con la rotación de personal. Toda empresa debe buscar reducir la rotación de personal al mínimo posible. Una baja rotación es un excelente indicador de que la satisfacción laboral dentro de la empresa anda muy bien. Además, existe un alto costo para la empresa en el proceso de reclutamiento de personal. Estar constantemente buscando postulantes idóneos para puestos vacantes es tedioso y requiere de tiempo, personal y recursos financieros. Otro gran problema de la rotación es que el personal se lleva consigo conocimiento que es importante para la operación de la empresa. Experiencia y habilidades que pueden fortalecer a la competencia. Además, se debe invertir tiempo y dinero en los nuevos postulantes para que estos adquieran los conocimientos y la experiencia deseada para que desempeñen las tareas del puesto vacante de la mejor manera.

#### 1.2.9. Teorías de la Motivación

La motivación es un concepto de alto interés para las empresas e investigadores y por esto se han desarrollado varios estudios entorno a la motivación, lo que da para un extenso análisis de diferentes teorías. A manera de repaso, se comentará sobre las principales teorías y lo que proponen. Las empresas deben conocer las teorías de motivación para poder aplicar los conceptos en la práctica y así ir bien encaminados hacia un buen nivel de motivación en el personal. Entre las principales teorías de la motivación destacan la teoría de las necesidades básicas de Maslow,

la teoría de las necesidades de McClelland y la teoría de las expectativas de Vroom. También existe otra serie de teorías como la de los dos factores, de la atribución y la de las expectativas.

La teoría de las necesidades de Maslow define 5 necesidades básicas que todo individuo busca satisfacer y las ordena en orden jerárquico, representándolas en forma de pirámide. En la base están las necesidades fisiológicas básicas que incluyen comida, hogar y salud. De seguido están las necesidades de seguridad que contempla la seguridad de amenazas a la vida y la seguridad también en el lugar de trabajo y hogar. Le siguen las necesidades sociales de crear vínculos amistosos y amorosos, aceptación e interacción con otras personas. Casi en la cima de la pirámide se ubican las necesidades de reconocimiento o estima. Y, por último, se encuentran las necesidades de autorrealización, que son las que busca cada individuo destacando en las cosas en las que es bueno. (Monroy, 2012)

La teoría de las necesidades de McClelland es un poco más concisa y define únicamente tres necesidades: las de logro, las de poder y las de afiliación. Las necesidades de logro son el deseo de sobresalir sobre otras personas, ya sea en el ámbito laboral, académico, deportivo o cualquier otro. La persona tiene una necesidad de éxito para estar motivado. Las necesidades de poder van más allá del logro y se refieren a tener autoridad o jerarquía sobre otros. Por último, se contemplan las necesidades de afiliación, las cuales serían idénticas a las necesidades sociales que considera Maslow.

La teoría de las expectativas de Vroom es una de las mayormente conocidas y aún vigentes a la fecha. Dice que lo que va a motivar a una persona a esforzarse por algo es la expectativa que tenga de lo que alcanzar esa meta pueda generar. Aplicado a un lugar de trabajo, se podría decir que un colaborador hace un sacrificio inmenso por la empresa con la expectativa de que eso se le recompense con un mejor puesto, nuevas oportunidades o un bono. A la vez, la expectativa lleva al cumplimiento de una meta, lo que ayuda también a la motivación en el proceso. El

problema de esta teoría se da cuando las expectativas no se cumplen, lo que lleva a una alta desmotivación por parte del profesional. (Monroy, 2012)

Las tres teorías mencionadas son algunas de las más importantes y mayormente divulgadas. Sin embargo, se hace necesario para una empresa conocer las diversas y numerosas teorías de la motivación para tener un conocimiento integral del tema y poder conjugarlas para una mejor aplicación y entendimiento de la motivación en su personal.

#### 1.2.10. Definición de Variables

Las variables permiten desagregar los fenómenos que se desea analizar en una investigación para poder medirlos. Definir las variables es un trabajo vital dentro de cualquier trabajo de investigación. Debe estructurarse de antemano la información que se desea medir y a través de qué variables se va a lograr medir esta información para obtener los resultados deseados.

En una investigación de esta índole, se pueden tomar en cuenta varias variables. Entre ellas se considera esencial considerar, por ejemplo, las relaciones interpersonales, las jornadas laborales, el ambiente físico de trabajo, los incentivos y beneficios, el nivel de motivación, compromiso, entre otras. Todas estas variables son importantes factores a considerar cuando se desea estudiar el nivel de satisfacción dentro de una empresa. Otras variables a analizar para la satisfacción laboral son los roles de los líderes en la empresa, la comunicación, la retroalimentación y el trabajo en equipo. (Salas, 2016)

La remuneración es uno de las variables de satisfacción laboral más importantes. Nadie se siente satisfecho en un trabajo que se considere mala paga, no solo por el monto del pago, sino por la puntualidad. Sin embargo, la remuneración justa y a tiempo es una variable casi básica que se espera de un empleador, por lo que entrar a jugar un papel importante otras variables, como los incentivos y beneficios adicionales. Un gimnasio, descuentos en comercios, días personales, flexibilidad de horarios, muchas son las opciones que las empresas pueden barajar como

beneficios para mantener un personal con un estilo de vida más balanceado que le permita ser más productivos y satisfechos con su trabajo. Hay que considerar que la remuneración es un motivador temporal y no sostenible a largo plazo, por lo que se debe complementar trabajando en otras variables.

Las jornadas laborales pueden tener una gran influencia sobre el nivel de satisfacción se tenga un profesional en su lugar de trabajo. No es lo mismo un trabajo demandante y estresante en el que se requieren diez horas diarias a uno en el que se cumpla estrictamente con las ocho horas diarias de lunes a viernes y listo. Los profesionales actuales buscan un mayor balance entre el trabajo y su vida personal, por lo que exigen mayor flexibilidad para enfocarse también en su familia, amigos y otros proyectos personales. Aunque el papel hable de una jornada establecida, es común que las cargas de trabajo requieran de un mayor compromiso y más horas semanales. Esta carga de trabajo también puede afectar enormemente la satisfacción laboral.

La industria de la radiodifusión en Costa Rica se ha marcado por una clara tendencia desde sus inicios que se mantiene aún a la fecha, que es la agrupación de frecuencias en cada vez menos empresas de radio que se fortalecen a través de alianzas o fusiones. También quedó en evidencia que los principales grupos de radiodifusión en el país han fundamentado gran parte de su crecimiento y solidez en la vinculación con grupos de radiodifusión internacionales, los cuales han resultado ser un aliado importante. La industria presenta un crecimiento importante en años recientes, a pesar de lo que sugeriría la opinión general por los importantes retos que ha representado el auge de las tecnologías de la información y la comunicación.

Desde el punto de vista teórico, se han analizado importantes conceptos como la rotación de personal, la motivación, selección, capacitación y comportamiento organizacional, entre otros. Sobresale la gran cantidad fuentes que se encuentran en torno al tema, lo que evidencia y se justifica en el gran interés que ha despertado

este tema en investigadores y empresas. Definitivamente, la administración del personal como principal activo de una empresa es una tendencia que parece haber llegado para quedarse. La contextualización de la industria y el panorama de los conceptos teóricos relacionados servirán como base para sacar mayor provecho del análisis de los capítulos siguientes.

## CAPÍTULO II: Descripción de la empresa Cadena Radial Costarricense y las principales características de su coyuntura actual

Este capítulo es de índole descriptiva. En este se va a describir la coyuntura actual de Cadena Radial Costarricense en relación con el tema de la satisfacción laboral. Esta etapa descriptiva servirá de base para el capítulo siguiente y subsiguiente, que se basarán sobre la misma estructura y variables, pero desde el punto de vista analítico y propositivo respectivamente. También se hará una reseña de la empresa, su ubicación, tamaño, productos y otros aspectos generales para dar a conocer mejor la empresa en que se está desarrollando el trabajo.

Entre las variables a describir destacan alguna de gran peso como la relación con los jefes, la motivación, la estabilidad laboral y las jornadas laborales. También se hablará de las funciones y del estado de la gestión de recursos humanos de la empresa actualmente.

### 2.1. Cadena Radial Costarricense

#### 2.1.1. Reseña Histórica

Cadena Radial Costarricense (CRC) nace como una iniciativa del señor Andrés Quintana Cavallini de capital 100% costarricense con amplia experiencia en radio. La empresa es fundada en octubre del 2008 e inicia operaciones a finales de enero del 2009. Surge como una empresa nueva que toma posesión del Grupo Radiofónico TBC que consta de 3 emisoras propias y 4 administradas en un Joint Venture. CRC utiliza como base una alianza comercial con 94-7, que es una emisora líder en el mercado, con una amplia trayectoria y reconocido prestigio. Es una empresa dedicada a la comunicación y el entretenimiento, especializada en radiodifusión comercial. CRC ofrece emisoras para todas las edades. Se basa en la música, sin dejar de lado los contenidos de calidad, como medio eficiente y placentero para lograr una comunicación efectiva con oyentes de todas las edades.



Esto permite ofrecer a los anunciantes vehículos de comunicación para llevar su mensaje a los clientes actuales y potenciales.

Existen más de 100 estaciones de radio AM y FM en el dial costarricense. Los tiempos han cambiado y las estaciones se han agrupado para lograr satisfacer los requisitos que solicitan los clientes.

### 2.1.2. Misión, Visión y Valores

Misión:

“Generar valor a nuestros clientes mediante nuestros diferentes vehículos de comunicación, así como proveer a nuestra audiencia con contenido de calidad y optimista para así lograr impactar de manera positiva en el ánimo de la población costarricense”.

Visión:

“Ser la empresa más importante de entretenimiento en el país y trascender hacia la región latinoamericana”.

Valores:

- Equidad: Garantizamos igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de la empresa
- Pasión: Trabajamos con la misión de dejar huella positiva en el ánimo de la población costarricense.
- Transparencia: Fomentamos la comunicación honesta y transparente en todas las relaciones entre clientes internos y externos
- Camaradería: Nos apoyamos entre diferentes equipos para hacer más y mejores producciones.
- Sostenibilidad: Somos altamente eficientes en el manejo de los recursos naturales y financieros

- Solidaridad: Aportamos constantemente nuestro trabajo y activos a instituciones con fines benéficos sin esperar recibir nada a cambio.

### 2.1.3. Ubicación y Tamaño

Las oficinas centrales de Cadena Radial Costarricense se encuentran en la Uruca, 200 metros sur del cruce de la Pozuelo. La empresa cuenta actualmente con 70 colaboradores en planilla. El Ministerio de Economía Industria y Comercio clasifica a Cadena Radial Costarricense como una empresa grande según su planilla y nivel de facturación.

### 2.1.4. Servicios y Productos

Cadena Radial Costarricense se dedica a la comunicación y el entretenimiento con énfasis en la radiodifusión comercial. La empresa se dedica a ofrecer el servicio de pauta en radio.



|        |           |
|--------|-----------|
| 15 seg | 16.000,00 |
| 30 seg | 20.000,00 |
| 45 seg | 31.000,00 |
| 60 seg | 40.000,00 |



|        |           |
|--------|-----------|
| 15 seg | 18.000,00 |
| 30 seg | 22.000,00 |
| 45 seg | 34.000,00 |
| 60 seg | 44.000,00 |



|        |           |
|--------|-----------|
| 15 seg | 15.000,00 |
| 30 seg | 18.000,00 |
| 45 seg | 28.000,00 |
| 60 seg | 36.000,00 |



|        |           |
|--------|-----------|
| 15 seg | 15.000,00 |
| 30 seg | 18.000,00 |
| 45 seg | 28.000,00 |
| 60 seg | 36.000,00 |



|        |           |
|--------|-----------|
| 15 seg | 13.000,00 |
| 30 seg | 16.000,00 |
| 45 seg | 25.000,00 |
| 60 seg | 32.000,00 |

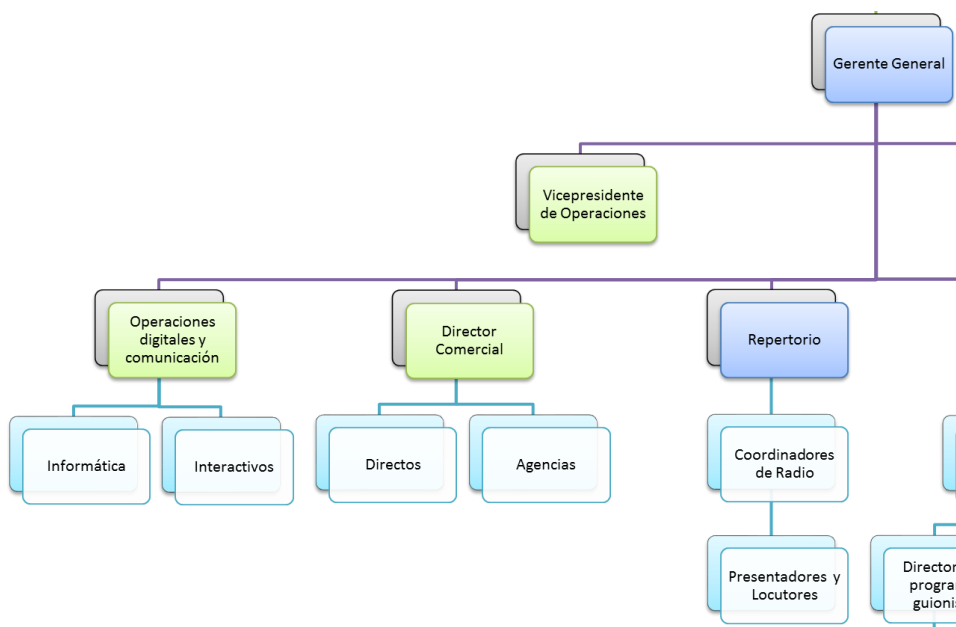


|        |           |
|--------|-----------|
| 15 seg | 16.000,00 |
| 30 seg | 20.000,00 |
| 45 seg | 31.000,00 |
| 60 seg | 40.000,00 |

### 2.1.5. Estructura Organizacional (Organigrama)

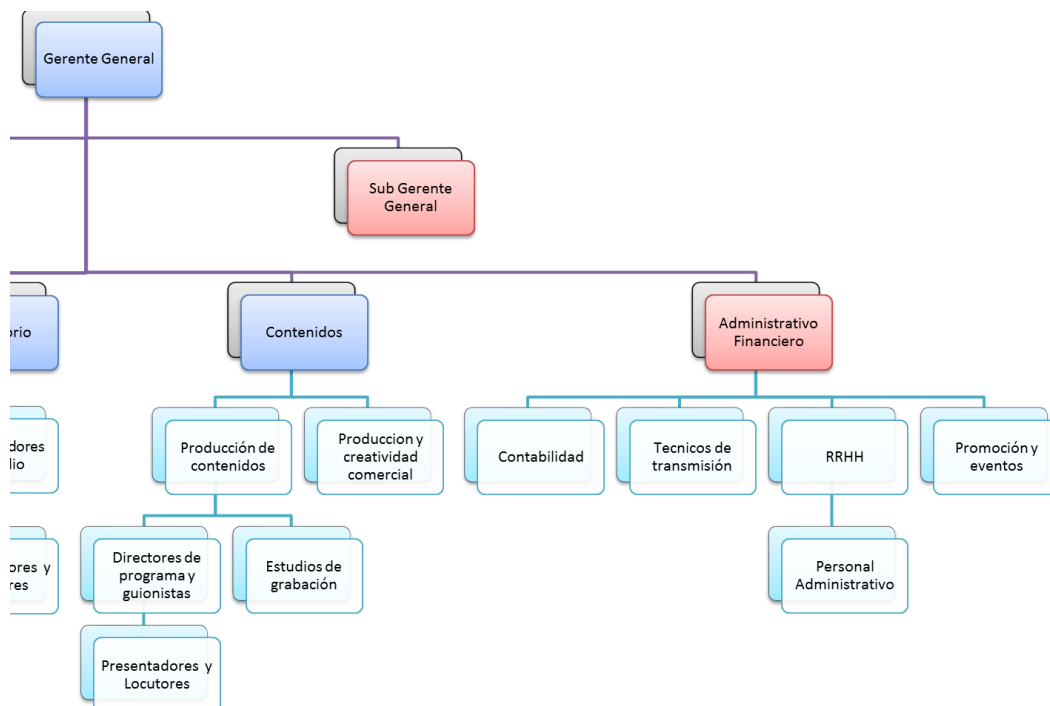
La estructura organizacional de Cadena Radial Costarricense se puede considerar tradicional, en el sentido de que guarda una distribución muy vertical y jerárquica. Es importante anotar que por encima de la Gerencia General se encuentra la Junta Directiva de la empresa, la cual se dejó por fuera de las ilustraciones 2 y 3 para poder observar con mejor detalle el resto de la estructura.

Ilustración 2: Organigrama - Primera Parte



Fuente: Cadena Radial Costarricense.

Ilustración 3: Organigrama - Segunda Parte



Fuente: Cadena Radial Costarricense.

## 2.2. Coyuntura Actual

### 2.2.1. Satisfacción en el Trabajo en General

En Cadena Radial Costarricense existe en general una alta satisfacción con el lugar de trabajo. Al menos esta es la percepción del Subgerente General Andrés Quintana Espino, quien dice que “Cadena Radial Costarricense es un buen lugar para trabajar. La gente se queda por mucho tiempo. En ocasiones se van por un mejor salario y luego vuelven porque se dan cuenta que aquí estaban más cómodos. Aquí el que se va es porque quiere” (Espino, 2017). La percepción de don Andrés es que existe un alto nivel de satisfacción laboral. Además, indicó que la rotación de personal es muy baja.

No existe un departamento de recursos humanos dentro de la empresa. Esta se mantiene aún con rasgos característicos de una empresa familiar, que se han heredado desde los inicios de la empresa. El Director Administrativo, Eduardo Quintana Cavallini, es quien ha llevado desde los inicios de la empresa las funciones relacionadas con recursos humanos. Sin embargo, sobre él recaen responsabilidades varias que le complican llevar una gestión adecuada del recurso humano.

La empresa no cuenta con un estudio de satisfacción laboral previo que permita llevar a cabo una comparación de la situación pasada de la empresa con su coyuntura actual. Es precisamente a raíz de la ausencia de este tipo de estudios que se justifica este trabajo de investigación. La ausencia de este tipo de estudios pone en evidencia que hay tareas vitales dentro de la gestión del personal que no se están llevando a cabo debido a la ausencia de un departamento debidamente enfocado a la administración del recurso humano.

La impresión del ambiente de trabajo es muy positiva. De verdad parece que se trata de una empresa donde el personal está a gusto trabajando. Tanto en la entrevista con el Subgerente General como con el Director Administrativo se describió a la empresa como un buen lugar para trabajar y se tiene la percepción de

un personal altamente motivado. En palabras del Director Administrativo, don Eduardo Quintana Cavallini: “Es raro que se quejen. La gente se nota contenta trabajando en la empresa, lo que se refleja en una baja rotación de personal. Aquí el que se va es porque quiere”. (Quintana Cavallini, 2017)

### 2.2.2. Funciones en el Trabajo

Las funciones en el trabajo son parte importante de la motivación de cada profesional dentro de la empresa. Dentro de las funciones se deben considerar variables de gran impacto en la satisfacción como lo son la variedad de las funciones y como estas se adaptan a las capacidades de cada persona. Tener tareas variadas ayuda al personal a motivarse evitando la monotonía de una única tarea. Por otro lado, hacer tareas que vayan acorde a las capacidades de cada quien los ayuda a mantenerse motivados al sentir que resuelven situaciones y son útiles.

Conocer y tener claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo ayuda a agregarle valor a los puestos y mantener al personal con un alto nivel de satisfacción a través de un balance adecuado de las funciones. Por otro lado, un claro conocimiento de las funciones de cada puesto facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal. Este perfil de funciones permite que la empresa conozca claramente qué tipo de profesional requiere para cada puesto dentro de la empresa, lo que ayuda a subir la productividad.

En Cadena Radial Costarricense no existe un departamento propiamente establecido de recursos humanos, lo cual limita algunas tareas importantes, dentro de las cuales entra la administración de las funciones y los puestos. La empresa no cuenta con manuales de puestos o funciones donde se defina los puestos de trabajo y lo que cada uno de estos tiene a cargo.

Otro aspecto a considerar dentro de la variable de las funciones es la carga que estas representan. Se debe conocer que tan pesada o liviana es la carga de las funciones de los diferentes puestos para comprender el impacto que esto puede tener en la satisfacción laboral del personal en cada puesto. Don Eduardo Quintana

Cavallini, Director Administrativo de Cadena Radial Costarricense y encargado de las tareas de recursos humanos dentro de la empresa, comenta lo siguiente sobre las cargas de trabajo: “La carga de trabajo es relativa y depende de cada puesto. Como en todo, hay días de días. Algunos se pasa full y otros hay más tranquilidad. Los estudios de producción y los creativos pasan con mucha carga de trabajo. Así también lo técnicos cuando hay algún problema con los equipos y deben salir de gira a hacer arreglos, pero no tanto cuando todo corre bien” (Quintana Cavallini, 2017). En general, don Eduardo considera que las cargas de trabajo dentro de la cadena son adecuadas. Trabajo hay de sobra para todos, pero a la vez existe un balance que permite al personal estar contento y motivado en su puesto de trabajo.

### 2.2.3. Ambiente Físico de Trabajo

El ambiente físico de trabajo es agradable. La Uruca es una ubicación muy céntrica y de gran concentración de empresas y oficinas. Esta ubicación privilegiada es un plus importante. En cuanto al edificio, se encuentra en muy buen estado, a pesar de no ser una construcción moderna o reciente. Dentro del lugar de trabajo cuentan con áreas comunes como salas y jardines. Además, hay un área de comedor donde los colaboradores pueden comer y esparcirse en su tiempo de descanso. En las áreas comunes se cuenta con máquinas de café y snacks, las máquinas de café son subsidiadas por la empresa, mientras que las máquinas de snacks no.

En las instalaciones también hay parqueo para algunos carros. Sin embargo, la mayoría de los carros se parquean en un parqueo a 25 metros del edificio central que la empresa alquila para darle al personal esta facilidad. De hecho, poder parquear dentro del mismo edificio central es un privilegio reservado a unos pocos y muchos desean tener esta comodidad. La empresa se encuentra restringida ya desde el punto de vista de espacio y presupuesto para mejorar esta situación. En las palabras de Andrés Quintana Espino: “ya sé que beneficio van a pedir todos, poder parquear en el edificio central”. La empresa está considerando comprar el lote que se está alquilando actualmente para mejorar las condiciones del parqueo y ofrecer una mayor facilidad al personal. También se aprovecharía el espacio para

algún espacio de almacenaje con el fin de descongestionar un poco las oficinas centrales.

#### 2.2.4. Oportunidades de Desarrollo

Todo profesional busca el crecimiento y desarrollo de su carrera para aspirar a ser más cada día. Fijar y alcanzar metas profesionales es una forma importante de mantenerse motivado y en constante crecimiento. El personal busca crecer dentro de las empresas no solo a nivel profesional, sino a nivel personal. Las empresas modernas deben preocuparse por el desarrollo y crecimiento de su personal. Si bien formular estrategias para propiciar estas oportunidades de desarrollo puede tener un costo, el cual se justifica a raíz del importante impacto positivo que estas oportunidades pueden tener en la satisfacción laboral, lealtad e identificación que el personal puede alcanzar por la empresa. Hay dos puntos principales que se van a tratar que tienen un impacto en la satisfacción laboral, los manuales de sucesión y los programas de capacitación.

Un manual de sucesión permite definir el posible rumbo de crecimiento profesional a nivel jerárquico que puede tener el personal dentro de la empresa. Para poder trazar esta ruta de crecimiento es necesario llevar evaluaciones de rendimiento y conocer claramente el perfil y aspiraciones de cada profesional. Hay que tomar en cuenta a cada quien dentro del trazo de esta ruta para saber si ellos están de acuerdo y se ven creciendo dentro de la empresa y hacia dónde. Esto le da al personal una motivación para trabajar por su futuro, al aspirar a ser más dentro de la empresa a mediano y largo plazo. En Cadena Radial Costarricense no se cuenta con un manual de sucesión; sin embargo, “hay toda una estructura a nivel de gerencia que va poniendo ojo para ver a quien se asciende. Si ha habido crecimiento jerárquico del personal actual y siempre se da prioridad a lo de adentro”. Es bueno que el Director Administrativo asegure que ha habido crecimiento jerárquico del personal en la empresa. Este factor es de gran relevancia en la satisfacción laboral del personal.

El crecimiento del personal puede darse no solo desde el punto de vista jerárquico, sino también desde el punto de vista personal. Un programa de capacitación es esencial para ofrecer al personal oportunidades de crecimiento en este sentido. La capacitación ayuda a sacar al personal de la rutina de vez en cuando a la vez que se aprovecha para capacitarlos en temas que les pueden facilitar el trabajo y convertirlos en profesionales más productivos. Por otro lado, la satisfacción del personal puede verse altamente influenciada por esto, ayudando a un mejor ambiente laboral.

En Cadena Radial Costarricense se dan capacitaciones constantes al personal. Los vendedores, por ejemplo, reciben una charla de ventas todos los lunes. Es común enviar a ciertos colaboradores a seminarios de actualización acorde con la relevancia de los temas para su puesto de trabajo. Además, se tiene convenios actualmente con el INA y con la Cámara Nacional de Radio (CANARA) para cursos de locución, así como con el Centro Cultural Norteamericano Costarricense y la Alianza Francesa para cursos de inglés y francés respectivamente (Quintana Cavallini, 2017). Cabe resaltar que los cursos de idiomas no son pagados por la empresa al 100%, sino que se cubre la matrícula como un incentivo al crecimiento personal de los colaboradores. En otros momentos han existido alianzas de este tipo también con la Universidad Científica y la Universidad Hispanoamericana.

Aunque en la empresa se asegura que se da capacitación constante y cuentan con convenios para incentivar el desarrollo del personal, sigue sin existir un programa de capacitación definido y al cual se le dé seguimiento. Se puede estar desaprovechando muchos beneficios que pueden ofrecer un programa de capacitación bien establecido como el aumento en la satisfacción, la mayor retención de personal a mediano y largo plazo y la mayor productividad de un personal mejor capacitado.



### 2.2.5. Relaciones con los Jefes

Las personas de las que uno se rodea pueden tener un impacto positivo o negativo en la motivación, felicidad y satisfacción. Esto es una realidad fuera de la empresa, como lo es obviamente también a lo interno de toda empresa. Las relaciones sociales pueden afectar enormemente los estados de ánimo. Por ejemplo, si uno se rodea de una amistad tóxica, esta puede ser desmotivante. Por otro lado, una amistad alegre puede contagiar el buen humor. Como pasa con los amigos, pasan con otras relaciones sociales, entre ellas, la relación con los jefes y la relación con los compañeros, que será la siguiente variable a describir.

Un procedimiento interno de manejo de conflictos es una herramienta importante para toda empresa. Este debe fijar pasos claros a seguir en caso de un problema entre un colaborador y un jefe. Entre otros aspectos a considerar, este procedimiento debe ofrecer la posibilidad de hacer denuncias anónimas, de forma que no vaya a existir represalias hacia el colaborador por externar sus opiniones. Estas fueron las palabras de don Eduardo al referirse al procedimiento de manejo de conflictos: “No existe procedimiento debidamente planteado por escrito. Se maneja en el día a día. Hasta ahora no ha habido problemas severos. Si hay un problema, lo ve el jefe primero y luego se escala verticalmente a nivel jerárquico según sea el caso”. (Quintana Cavallini, 2017)

Saber seleccionar a los jefes es todo un arte. Estos deben de tener una serie de cualidades y características que van mucho más allá de sus grados académicos u años de experiencia. A estas cualidades se les suele conocer como *soft skills* e incluyen características como liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, inteligencia emocional, entre otras. Los jefes deben ser personas muy balanceadas y con una trayectoria de crecimiento personal que les permita administrar al personal de la mejor manera. Cadena Radial Costarricense, como toda empresa, debe tener mucho cuidado a la hora de seleccionar el personal que va a hacerse cargo de puestos de jefatura, pues esa decisión puede tener un impacto bueno o malo a nivel de satisfacción laboral del personal.

Se le consultó a don Eduardo también sobre el estado de las relaciones con los jefes dentro de Cadena Radial Costarricense, a lo cual respondió lo siguiente: “La relación del personal con los jefes anda bien y el personal en general es feliz. Rara vez se dan problemas. Todos los jefes son muy humanos y buenas personas que siempre han ayudado con problemas personales, son empáticos y se preocupan por las personas a su cargo” (Quintana Cavallini, 2017). Don Eduardo fue enfático en resaltar que considera que los jefes dentro de la empresa son buenas personas que tienen un interés genuino por el bienestar de su personal. Indicó que, como en todo, puede haber problemas de vez en cuando, pero que nunca se ha presentado una situación grave.

#### 2.2.6. Relaciones con los Compañeros

De la misma forma como las relaciones con los jefes pueden afectar la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo, las relaciones con los compañeros tienen también una gran influencia. La empresa debe de velar por que esa influencia sea positiva, y no negativa, fomentando un ambiente de trabajo sano y buenas relaciones entre los compañeros. Entre las medidas que se pueden tomar para asegurar que exista una buena relación entre los compañeros de trabajo, se puede mencionar el *team building*. Hay que entender que, aunque la empresa tome medidas para facilitar una buena relación entre los compañeros de trabajo, los conflictos son intrínsecos de toda relación social y es inevitable que en ocasiones haya problemas entre los compañeros, por ello, es importante tomar medidas para reaccionar adecuadamente cuando se presentan los problemas. Para solucionar las relaciones conflictivas entre los compañeros de trabajo es importante también un procedimiento de manejo de conflictos.

Las relaciones entre los compañeros de trabajo en Cadena Radial Costarricense son muy buenas. Como en toda empresa, o toda relación social sea dentro o fuera, pueden existir altibajos, excepciones, días buenos y días malos. Es entendible que de vez en cuando se den conflictos. Sin embargo, estos conflictos nunca han evolucionado a algo grave o más allá de lo normal (Quintana Cavallini, 2017). Don

Eduardo describe el ambiente laboral de la empresa como uno muy tranquilo y alegre. En general, se considera que no existen problemas en este sentido. Esta opinión la comparte también don Andrés Quintana Espino, Subgerente General, a quien también se entrevistó. Don Andrés expresó una percepción muy positiva del ambiente laboral. Las opiniones de ambos coinciden con lo que se percibe dentro de la empresa. Al ingresar y platicar con el personal, observarlo, se puede notar un ambiente tranquilo y agradable.

"Pienso que es por el ambiente de trabajo que es tan bueno por la creatividad y armonía" (Quintana Cavallini, 2017). Don Eduardo utiliza adjetivos como la armonía al describir el ambiente de trabajo. Esa armonía se debe a una gran unión que hay entre el personal y una lealtad que se vive hacia la empresa. En ocasiones, se utilizó la palabra "familia" para describir al personal. Será interesante ver si la aplicación del instrumento coincide con lo que se percibe a primera vista, pero parece ser que de verdad existe una buena relación entre el personal que favorece un agradable ambiente de trabajo. "Más bien a veces hay que jalar el aire, porque hay mucha broma". (Quintana Cavallini, 2017)

#### 2.2.7. Remuneración

La remuneración es uno de los aspectos más importantes dentro de la satisfacción laboral. Al menos eso es lo que piensa el personal, el cual por supuesto siempre aspirara a un mayor ingreso para mejorar su calidad de vida. Al aceptar una propuesta laboral, la remuneración es de los factores más relevantes para tomar la decisión final. Tanto la empresa como el colaborador deben sentirse cómodos con la remuneración y negociar algo que sea justo y beneficioso para ambas partes. Aunque la remuneración puede tener un gran impacto, se ha demostrado que no es una variable sostenible para una satisfacción laboral a largo plazo. El aumento del salario es un motivante temporal que al mediano plazo ya no influye en la satisfacción, lo cual ha hecho que las empresas se enfoquen en otro tipo de variables que tienen un impacto más duradero en la satisfacción a largo plazo. Sin embargo, sigue siendo una variable muy relevante y se debe describir.

Las empresas deben pagar salarios competitivos para atraer y retener a los mejores profesionales. Los salarios se van desactualizando y una remuneración debe ser ajustada periódicamente para contrarrestar la pérdida del valor del dinero en el tiempo que relacionamos con la inflación. En Cadena Radial Costarricense, se hace una revisión anual de las actualizaciones en los salarios mínimos para las diferentes profesiones para mantenerse competitivos y que sus salarios sean justos a largo plazo. (Quintana Cavallini, 2017)

La empresa asegura tener salarios competitivos con respecto a otras empresas de la industria. Los operadores de cabina, por ejemplo, ganan arriba del salario básico. Los salarios en general son competitivos. Claro está que estos varían mucho entre los diferentes departamentos y dependen del puesto que el colaborador tiene dentro de la empresa. La posición de la empresa es que sus salarios son competitivos. Veremos en la sección de análisis si la percepción del personal sobre sus salarios también es positiva.

#### 2.2.8. Autonomía en el Trabajo

La autonomía en el trabajo es otra importante variable de análisis a la que los profesionales le prestan gran atención por su influencia en la satisfacción laboral. Es tedioso estar en una empresa donde el control es muy alto, los procedimientos son rígidos y la burocracia entorpece el avance de las labores en el día a día. Es natural disfrutar de la flexibilidad para realizar las funciones sin necesidad de estar consultando a terceros su opinión u aprobación. Esto permite al personal avanzar más rápido con sus funciones y da tranquilidad al demostrar confianza de parte de la empresa en las capacidades de cada profesional. Por el gran impacto que tiene la autonomía en el trabajo en la satisfacción laboral, esta será una variable interesante a medir dentro del estudio.

Por ello, se pudo conversar con don Eduardo sobre la autonomía en el trabajo en Cadena Radial Costarricense, esta es parcial o limitada y depende en gran parte del departamento que se esté analizando. Si existe autonomía e independencia

para que cada quien desarrolle sus funciones con mayor flexibilidad. La empresa, a pesar de ser catalogada como grande por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), sigue manteniendo mucho la esencia de empresa familiar. Esto se nota en que, a pesar de que si hay departamentos que cuentan con una estructura más rígida y definida en sus procedimientos, gran parte de los puestos de trabajo tienen una estructura más flexible y con mayor autonomía porque no existen procedimientos establecidos o tan rígidos.

“Normalmente hay flexibilidad. Sí se da autonomía para que cada quien desempeñe su trabajo con flexibilidad, pero áreas como contabilidad requieren de procedimientos. Los operadores de cabina también tienen un procedimiento que seguir para que no se den distorsiones” (Quintana Cavallini, 2017). La posición de don Eduardo es que sí existe en general gran autonomía para que cada quien pueda hacer su trabajo tranquilo. Sin embargo, hay áreas y puestos en específico que es natural que deban seguir ciertos procedimientos. En la contabilidad, por ejemplo, se deben seguir lineamientos muy claros. De igual forma, con la programación de las emisoras existe una estructura establecida que se debe seguir. Asimismo, lo hacen las televisoras, pues ya los televidentes esperan cierta programación a ciertas horas y se debe seguir una estructura.

El personal a cargo de la publicación de contenidos en páginas web y redes sociales cuenta con guías de contenido. Las diferentes emisoras buscan posicionamiento en diferentes nichos de mercado a través del contenido. El contenido debe ser específico para cada mercado meta establecido y conocido de cada una de las emisoras (Quintana Cavallini, 2017). Don Eduardo agregó que la empresa es abierta a las opiniones del personal. La gerencia es consciente de la importancia de la flexibilidad y anuencia al cambio para mantenerse competitiva. Consideran que la autonomía es importante en la empresa en general, y más aún en puestos que requieren de gran creatividad y flexibilidad como los creadores de contenido. Si bien existen procedimientos, son abiertos a la crítica constructiva e ideas del personal y se dan adaptaciones constantes según se considere necesario.

### 2.2.9. Reconocimiento

Cuando un profesional motivado va más allá de sus funciones y pone esmero en hacer algo sobresaliente que ayude a la empresa a mejorar, debe haber reconocimiento. Se debe de reforzar las actitudes positivas y constructivas del personal hacia el lugar de trabajo y el compromiso con la empresa. Un profesional que hace algo bien y que evidencia día con día que pone su máximo esfuerzo debe ser felicitado por su labor y destacado como un ejemplo a seguir para motivar al resto del personal a seguir sus pasos. Si un profesional motivado va más allá, pero la empresa no lo reconoce, no lo nota o no le importa, pues el profesional se verá desmotivado. Es poco probable que este siga dando su 100% en sus funciones si siente que la empresa no demuestra aprecio cuando le pone mayor esmero al trabajo. En cualquier ámbito, es motivante y razón de orgullo ser reconocido por una tarea bien hecha. La empresa debe notar y premiar el buen rendimiento, pues es lo justo y además tiene un alto impacto en la motivación y satisfacción laboral.

En Cadena Radial Costarricense existen actividades de reconocimiento, se han realizado en ocasiones pasadas, sin embargo, es un aspecto que en ocasiones se escapa o no se trabaja con la importancia que se le debería de dar. Para el año 2016, no se hizo reconocimientos, lo cual usualmente se hace en la fiesta de fin de año. Las actividades de reconocimiento no solo deberían de existir, sino que deberían de mantenerse periódicamente para mantener al personal motivado por su labor cuando esta sea sobresaliente. Se debe conocer claramente las categorías o los aspectos que se van a premiar. La empresa debe saber cuáles son el tipo de conductas u acciones que desea reconocer en el personal. Cadena Radial Costarricense no cuenta con una estructura definida para el reconocimiento del personal.

Un factor esencial para poder reconocer una buena labor es la medición. Es imposible saber quiénes están destacando o sobresaliendo sobre sus compañeros si no existe una serie de variables cuantificables establecidas que se apliquen de forma periódica a través de monitoreo para ver quiénes son los profesionales que

merecen reconocimiento. Si no existe monitoreo y medición de rendimiento, cualquier resultado de una actividad de premiación puede ser cuestionado y hasta desmotivante para aquellos que tal vez debieron ser premiados, pero no fueron notados por la empresa al no medir adecuadamente. Cadena Radial Costarricense no cuenta con una estructura establecida para medir el rendimiento del personal.

“Cuando se han dado reconocimientos y distinciones, se han hecho durante la fiesta de fin de año de la empresa. El gerente ha sido el encargado en colaboración con los jefes de cada departamento de decidir quiénes dentro de la empresa merecen una premiación o distinción” (Quintana Cavallini, 2017). La empresa está retrasada en cuanto a la medición y estructura de reconocimientos. Esta variable tiene un gran impacto en la satisfacción laboral y es probable que sobresalga como punto de mejora en la sección de análisis de la información recabada. Cabe resaltar, por ejemplo, que no son los jefes quienes deben de decidir a quien se entrega los reconocimientos de forma algo subjetiva, sino que se debe incorporar instrumentos de monitoreo y medición, además de tomar en cuenta las opiniones del personal involucrándolos en la evaluación de sus propios compañeros.

#### 2.2.10. Jornadas Laborales

La flexibilidad es el factor determinante dentro de la variable de las jornadas laborales. Cada vez más los profesionales buscan un mejor balance entre su estilo de vida y la carrera. La cultura laboral alrededor del mundo está variando hacia un mejor balance de vida. Muchos han entendido ya por experiencia que se trabaja para vivir, no se vive para trabajar. Los profesionales buscan flexibilidad para poder pasar tiempo libre, disfrutar con sus familias, atender responsabilidades fuera del lugar de trabajo. La jornada laboral determina en gran parte el balance de vida y trabajo que un profesional puede llegar a tener. Esta variable toma mayor importancia con el pasar del tiempo y es considerada como una de las más influyentes en la satisfacción laboral del personal.

¿Cómo se puede dar flexibilidad en las jornadas laborales? El teletrabajo es un concepto ya ampliamente conocido que es un gran motivador para los profesionales. Permite trabajar desde el hogar, lo que ahorra costos y tiempo de transporte y brinda flexibilidad para atender asuntos en el hogar, como tal vez cuidar a un hijo, a la vez que se cumple con las labores. En Cadena Radial Costarricense si se da el teletrabajo. Sin embargo, este está muy limitado a unos pocos dentro del área administrativa. Tal flexibilidad no se da con facilidad y se limita a puestos de mucha confianza que a la vez cuenten con funciones que lo permitan.

Más allá del teletrabajo limitado que se da en la empresa, se puede decir que las jornadas laborales son establecidas y rígidas. Estas características de la jornada se dan por el giro de negocio y el tipo de puestos que existen en la empresa. Don Eduardo comenta: “El programa es a la hora que es, y no a otra” (Quintana Cavallini, 2017)- Pues a como Ignacio Santos tiene que estar a las 7 en el 7 porque a esa hora es el programa, de igual forma pasa con los programas de radio. Un locutor no puede tener la flexibilidad de manejar el horario a su antojo, pues ya los clientes tienen una expectativa de sintonizar la emisora a cierta hora para escuchar cierto programa. Es evidente que por el giro de negocio no pueda haber mucha flexibilidad en la jornada para estos puestos. De igual forma, pasa con los productores externos, quienes únicamente llegan a la hora indicada a la que se transmite su programa y listo. Ellos no podrían de ninguna forma tener flexibilidad en cuanto al día u hora en que llegan a trabajar.

En Cadena Radial Costarricense existe una gran variedad de horarios y jornadas. Unos entran a las 6, otros a las 8 y otros a las 10. Las jornadas en algunos puestos son altamente dependientes de los horarios de cabina y de los programas. Una flexibilidad desde el punto de vista de la jornada laboral es más difícil de alcanzar, de lo que es para una empresa con oficinas tradicionales y jornadas estándar.

A pesar de la complicación del giro de negocio y la limitación que esto significa en la flexibilidad de jornadas, en Cadena Radial Costarricense si se da apertura para



ayudar al personal a mantener un buen balance de vida. Don Eduardo comenta lo siguiente:

En los estudios y otras áreas en las que es posible se hacen ajustes en jornada y horarios, siempre en busca de ayudar al colaborador. Siempre se trata de que el personal pueda cumplir con proyectos personales como estudios, u otros, y apoyarlos. (Quintana Cavallini, 2017)

Los técnicos responsables de dar mantenimiento a los equipos dentro de la empresa y antenas de radio distribuidas a lo largo del país tienen una condición muy particular en cuanto a sus jornadas laborales. Ellos suelen tener picos altos y bajos de demanda dependiendo del estado del equipo y de circunstancias. En ocasiones, por ejemplo, un volcán puede estar expulsando ceniza, lo cual obliga a que salgan constantemente de gira a dar mantenimiento más constante al equipo. Por esta situación, los técnicos suelen estar en una especie de disponibilidad para atender emergencias de este tipo.

#### 2.2.11. Estabilidad en el Trabajo

La estabilidad en el trabajo es tal vez el más importante de los factores de satisfacción laboral, si no al menos uno de los más importantes. Para nadie es un secreto que en esta vida se trabaja por plata, plata que se necesita para cubrir responsabilidades varias. Algunos pueden estar solteros y utilizar el dinero para su disfrute personal y sostener un estilo de vida. Otros pueden tener deudas financieras importantes como el prestamos de una casa o un vehículo. Otros pueden ser el sustento de una familia, esposa e hijos que necesitan de ese trabajo para pagar educación, techo, comida, salud. Dadas estas condiciones, es natural que un profesional se sienta cómodo en una empresa donde se siente útil, se siente apreciado y se ve a mediano y largo plazo. Es muy inquietante estar en un ambiente tenso donde existe la sensación de que se dan despidos constantes y uno puede ser el siguiente.

Cadena Radial Costarricense parece no tener ningún problema con la rotación de personal, ya sea por despido o por renuncia. La percepción desde que se entra a la empresa es de un ambiente de trabajo agradable en el que el personal se siente a gusto. No se percibe un estrés excesivo, fuera de lo que claramente es común dentro de un lugar de trabajo, que pueda afectar la rotación. El personal parece estar a gusto y esta es la percepción también de don Andrés, así como de don Eduardo. Ambos fueron claros al referirse al tema e incluso utilizaron casi las mismas palabras: “Aquí se va el que quiere irse” (Quintana Espino, 2017). La rotación de personal dentro de la empresa es casi nula, lo que en parte explica cómo se las han podido arreglar sin un departamento de recursos humanos.

La mayor parte del personal tiene hasta decenas de años de trabajar para la misma empresa. En ocasiones, algún colaborador se va de la empresa por cuenta propia a raíz de una mejor oferta salarial y la empresa tiene que dejarlo ir al no poder igualar la oferta. Sin embargo, ha sucedido incluso que los colaboradores que se van vuelven unos meses después arrepentidos pidiendo una nueva oportunidad por su disgusto con el ambiente y la carga de trabajo en otras empresas, lo cual es una excelente referencia del buen ambiente que hay dentro de Cadena Radial Costarricense. La rotación de personal no es un problema para la empresa. Se ha dado la necesidad de despedir personas en el pasado, pero estos despidos se ocasionan por situaciones extremas y poco comunes que definitivamente justificaron los despidos. (Quintana Espino, 2017)

La rotación de personal dentro de Cadena Radial Costarricense es muy baja, propiciando un lugar de trabajo con una excelente estabilidad, que a su vez ayuda a mantener un alto nivel de satisfacción laboral. La baja rotación es también evidencia de que la empresa cuenta probablemente con una buena calificación en otras de las variables que se están analizando, lo cual se ve reflejado en una muy baja rotación. La baja rotación de personal se convierte así no sólo en una causa de la satisfacción laboral, sino también en una consecuencia de una buena gestión de la satisfacción a través de otras variables.

### 2.2.12. Incentivos y Beneficios Adicionales

El salario no es el único factor monetario que los profesionales toman en cuenta a la hora de aceptar una propuesta de trabajo. Los incentivos y beneficios adicionales, que pueden, pero no necesariamente tienen que ser monetarios, son otra variable vital dentro de la toma de decisiones de los profesionales y su satisfacción laboral. La empresa debe de armar todo un paquete de compensación que motive al personal y lo mantenga así a mediano y largo plazo, no únicamente al momento de la contratación. Así como los candidatos profesionales se preparan para verse atractivos para las empresas, las empresas deben prepararse para verse atractivos para los profesionales y así atraer al mejor talento humano posible.

Los incentivos y beneficios adicionales tienen un alto impacto en la satisfacción laboral y deben ser definidos y clasificados debidamente por escrito en un plan de incentivos y beneficios. Para dicho documento es necesario tomar en cuenta la opinión del personal a través de encuestas o entrevistas, según sea el instrumento de recolección de información que se le facilite más a la empresa. Cadena Radial Costarricense no cuenta con dicho documento, por ello, desperdicia de momento gran potencial de mejora en la satisfacción laboral de su personal.

Entre los incentivos y beneficios monetarios es común el bono al final del año. Sin embargo, esto suele ser muy costoso y la plata funciona como un motivador temporal y a corto plazo, no es sostenible en el largo plazo. Por esto es que muchas empresas optan por los incentivos y beneficios no monetarios. Dentro de estos pueden destacar teletrabajo o días extra de vacaciones. En Cadena Radial Costarricense, se cuenta con una serie de incentivos y beneficios adicionales que se pueden clasificar en cinco áreas: actividades, idiomas, canjes, ayuda financiera y otros.

En cuanto a actividades, don Eduardo comenta que se acostumbra a ver partidos importantes de fútbol que se jueguen en horario laboral. En el área común se utiliza un proyector para que quienes deseen ver el partido puedan disfrutarlo y entre los

misimos compañeros se organizan para pedir una pizza u algo para acompañar la actividad. Este es solo un ejemplo, don Eduardo comenta que en general se busca fomentar la convivencia dentro de los equipos de trabajo.

La empresa brinda también a su personal la oportunidad de desarrollarse a través del aprendizaje de nuevos idiomas. Actualmente, se cuenta con la posibilidad de estudiar inglés o francés en el Centro Cultural Norteamericano Costarricense o en la Alianza Francesa, respectivamente. (Quintana Cavallini, 2017). La empresa se encarga de pagar la matrícula de los colaboradores interesados y estos corren únicamente con el costo de los libros.

Los canjes son muy comunes en la industria de la publicidad. Consta en que la emisora, en este caso, acepta como parte del pago de una campaña publicitaria de un cliente un valor monetario para aprovechar en el producto o servicio que el cliente ofrece. Por ejemplo, un restaurante puede ofrecer como parte del pago de una campaña publicitaria 200 mil colones en comidas para disfrute de parte de Cadena Radial Costarricense. Ya queda a criterio de Cadena Radial Costarricense como utiliza ese canje. Don Eduardo comenta que ya se ha hecho anteriormente que se ofrece al personal como beneficio el uso de canjes que se otorgan a la empresa para su uso en electrodomésticos, por ejemplo. (Quintana Cavallini, 2017)

“En emergencias se ayuda al personal con préstamos y ayuda financiera en caso de necesidades económicas y familiares” (Quintana Cavallini, 2017). La empresa en varias ocasiones ha ayudado al personal con situaciones financieras en casos especiales. Don Eduardo hace énfasis en que en la empresa son como una familia y se busca ayudar a quien lo necesita siempre que se puede.

Por último, hay otro tipo de beneficios que la empresa facilita a su personal. Dentro de otros incentivos y beneficios que se comentó durante la entrevista es el de servicios y procedimientos dentales. Cadena Radial Costarricense tiene un convenio con Odontología a su Alcance. La empresa subvenciona el 60% del costo

de los procedimientos, así los interesados pagan sólo el 40% restante del servicio. De esta forma, la empresa busca dar mayores incentivos y beneficios a su personal.

Estos son alguno de los incentivos y beneficios que la empresa dice tener para sus colaboradores. En la etapa de análisis será interesante saber si los colaboradores conocen de estos incentivos y beneficios, si les han sacado provecho anteriormente y si se ven aprovechándolos en el futuro. En ocasiones, las empresas fallan en la comunicación de los incentivos y beneficios, resultando en un desperdicio, pues pocos los aprovechan y no se alcanza el efecto positivo en la satisfacción laboral y ambiente de trabajo que se busca.

#### 2.2.13. Motivación

La motivación es esencial para el rendimiento, tanto como para la satisfacción laboral. Se puede decir que la motivación es tanto una causa como una consecuencia de la satisfacción laboral. Un colaborador puede ser feliz en su lugar de trabajo porque está motivado, a cómo puede estar motivado porque es feliz. En todo caso, la motivación es la última variable de las 13 que se van a medir dentro de Cadena Radial Costarricense. Que se haya dejado a lo último no es de ninguna manera razón para creer que tiene menor importancia. La motivación es una variable de alto impacto en la satisfacción laboral.

Cuando el personal está motivado se levanta con ganas de ir a trabajar. Llega al lugar de trabajo a tiempo, bien presentado y de buen humor. Realiza sus tareas de la mejor manera y con mayor eficiencia. Además, su actitud se contagia a otros compañeros dentro del ambiente de trabajo ayudando a un excelente ambiente laboral. Para toda empresa es vital mantener un monitoreo constante de la motivación del personal en el lugar de trabajo. A veces se tiene únicamente a reaccionar cuando la baja motivación de un colaborador hace evidente una molestia que ya le afecta en su trabajo y hasta afecta a otros compañeros.

Don Eduardo indica que el nivel de motivación dentro de Cadena Radial Costarricense es alto. “Sí hay un alto nivel de motivación, al menos eso es lo que

uno siente”. La percepción al entrar a la empresa y observar coincide con lo que opina don Eduardo. El personal se ve feliz y motivado. Nadie parece estar de mal humor o indispuerto. Sin embargo, una simple percepción o sensación no es suficiente cuando se trata de un tema tan importante. Se hace necesario realizar alguna especie de evaluación que permita conocer lo que el personal dice sobre su motivación. Esto será uno de tantos *insights* que dará el estudio a realizar.

Como en toda empresa, se está consciente de que se presentan situaciones que afectan al personal y hay días en que uno que otro colaborador puede estar indispuerto o poco motivado. Sin embargo, es normal dentro de la naturaleza humana que la motivación sea fluctuante y se den altibajos. Estas situaciones especiales nunca van más allá de lo normal, según don Eduardo. “En general hay muy buena motivación. La gente responde y tiene la camiseta puesta” (Quintana Cavallini, 2017). Para don Eduardo, su percepción de que el personal se identifica con la empresa y lo da todo por ella cuando las situaciones lo requieren, es señal de que existe una buena motivación en el personal. Parece ser que este es el caso y se analizará más adelante en los resultados de la variable de motivación.

En este capítulo se ha hecho una labor descriptiva de las diferentes variables que se van a analizar a continuación. En la etapa descriptiva del trabajo se puede concluir que la empresa cuenta con un buen nivel de satisfacción laboral y un desempeño en general muy bueno dentro de las diferentes variables con algunas omisiones y excepciones que se presentan a raíz de las limitadas capacidades de no tener un departamento propiamente de recursos humanos. Sin embargo, es precipitado tomar conclusiones con base únicamente en la etapa descriptiva. En el siguiente capítulo se revelará a través del análisis de las encuestas si la percepción y descripción de la empresa a través de la voz de don Eduardo y don Andrés son reflejo fiel de lo que verdaderamente se está viviendo en la empresa.

## CAPÍTULO III: Análisis de la situación actual de la satisfacción laboral en Cadena Radial Costarricense a través de un estudio que revele el estado de la satisfacción laboral en la empresa

Este capítulo es de índole analítica. En este se va a analizar la coyuntura actual de Cadena Radial Costarricense en relación con el tema de la satisfacción laboral. Esta etapa analítica servirá de base para el capítulo siguiente, que se basará sobre la misma estructura y variables, pero desde el punto de vista propositivo. El análisis de las variables se hará con base en el Estudio de Satisfacción Laboral que se realizó para conocer mejor el estado actual de las diferentes variables dentro de la empresa en que se está desarrollando el trabajo.

En esta etapa se podrá contrastar la situación real de las variables dentro de la empresa a través de los resultados del estudio contra las percepciones de la gerencia reflejadas a través de las opiniones de don Eduardo y don Andrés recabadas a través de las entrevistas a profundidad en la etapa descriptiva.

### 3.1. Metodología de la Investigación

#### 3.1.1. Definición del Tipo de Investigación

Para desarrollar una metodología se debe primero entender y definir lo que es una metodología. Acorde con la Real Academia Española, metodología se compone del vocablo “método” y el sustantivo “odos”. “Método”, derivado del griego “meta”, expresa el fin. “Odos” hace referencia al camino. Por lo tanto, la metodología es el camino para alcanzar la meta (Real Academia Española, 2016). Es vital definirla para poder alcanzar los objetivos planteados.

Esta investigación será básicamente del tipo descriptiva, la cual busca describir los hechos que se pueden observar en un momento preciso. Buscar recabar información sobre el tema que se desea investigar para poder basar un análisis en esa información. En este trabajo se hará precisamente eso. Se recabará información sobre la satisfacción laboral en Cadena Radial Costarricense y, posteriormente, se

utilizará esa información para desarrollar un análisis sobre la situación actual de la empresa con respecto a este tema. Cabe mencionar que esta información no está disponible por parte de la empresa, pues no han realizado estudios de esta índole anteriormente. Es por esto que la investigación se basará en información primaria que se recopilara a través de un cuestionario diseñado para tal propósito. También se echará mano de las entrevistas a profundidad con diferentes contactos dentro de la empresa para complementar diferentes etapas del proceso de investigación (Mejia, 2005). Dentro de las entrevistas a profundidad destacan las que se sostendrán con Andrés Quintana Espino, Subgerente General, y con Eduardo Quintana Cavallini, Director Administrativo.

### 3.1.2 Sujetos y Fuentes de Información

Se debe aclarar que existen dos tipos de fuentes de información: primaria y secundaria. Las fuentes de información primaria son aquellas creadas de forma propia para los propósitos de una investigación. Se pueden obtener a través de cuestionarios o entrevistas, por ejemplo. Las fuentes de información secundaria son todas aquellas que se toman de fuentes primarias como referencia. (Moreno, 1999)

En este capítulo se echará mano de las fuentes de información primaria. Las fuentes de información primaria serán la base del estudio de satisfacción y desarrollo del proyecto en general. Se utilizarán tanto cuestionarios como entrevistas no estructuradas para recabar información pertinente para el desarrollo de diferentes etapas del trabajo de investigación.

El sujeto de información de interés para esta investigación está claramente definido, se trata de los 70 trabajadores que se encuentran en planilla de Cadena Radial Costarricense. A esta población se le aplicarán los instrumentos que se diseñen para recabar la información sobre la satisfacción laboral necesaria para el análisis y desarrollo de las propuestas planteadas en este trabajo de investigación.



### 3.1.3. Instrumentos y Técnicas de Investigación

Para fundamentar una investigación debidamente se necesitan recabar datos y para recabar datos se utiliza los instrumentos y técnicas de investigación. Estos deben estar debidamente definidos previo al inicio del proyecto para plantear la mejor forma de recabar toda la información necesaria para la investigación.

Un instrumento es aquello de los que se sirve para hacer algo. En este caso ese algo es recabar los datos necesarios para la investigación. Dentro de los instrumentos de investigación más comunes se encuentran la entrevista y el cuestionario, por ejemplo, los cuales, además, serán los instrumentos que se aplicarán en este trabajo de investigación. Una técnica son un conjunto de procedimientos y se aplican para lograr un resultado deseado. Para este trabajo de investigación se aplicará la observación, como técnica, y la entrevista y el cuestionario como instrumentos.

La observación es una técnica, no un instrumento y consiste en asimilar la información mediante una atenta observación de hechos para ser analizados posteriormente y aprovechados. La observación puede ser científica o no científica, para la primera existe estructura y conocimiento de lo que se desea observar, mientras que para la segunda no se conoce lo que se desea observar y no existe preparación previa en ese sentido. La entrevista es el primer instrumento que se utilizará en la investigación para recopilar información primaria. Este instrumento se aprovechará en las etapas iniciales del proyecto.

El cuestionario será la principal fuente de información e instrumento a utilizar en el desarrollo del proyecto. Este se aplicará al personal en planilla de CRC para conocer la situación actual de la satisfacción laboral en la empresa y a partir de esta información poder basar en análisis que a su vez permita desarrollar las propuestas de mejora pertinentes.

El cuestionario consistirá de una serie de preguntas enfocadas a recabar información sobre diferentes rasgos que influyen en la satisfacción laboral. Una de

las principales ventajas del cuestionario como instrumento de investigación, es que este es impersonal y puede aplicarse a más de un individuo a la vez, lo que le da una importante ventaja sobre la entrevista cuando se debe recopilar información de una población extensa.

#### 3.1.4. Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

Toda investigación debe asegurar la confiabilidad y validez de los instrumentos que se utilizarán para que el trabajo esté bien sustentado. Se debe establecer que los instrumentos estén midiendo de manera certera y confiable la información que se desea recabar. Para esto se debe proceder a definir un nivel de confianza y de error, un parámetro y la población.

Con el nivel de confianza se puede medir la probabilidad de que la información recabada se ajuste a la realidad. La definición del nivel de confianza definirá automáticamente el nivel de error. En el caso de esta investigación, se cuenta con una población claramente definida y en vez de aplicar el cuestionario a una muestra, se aplicará el mismo a la totalidad de la población. Por esto, el cuestionario contará con un nivel de confiabilidad del 100%.

Se aplicará el cuestionario a la totalidad de la planilla de Cadena Radial Costarricense que consta de 70 colaboradores, lo cual permitirá que los datos recopilados sean totalmente confiables y relevantes por consiguiente para el análisis y propuestas a desarrollar.

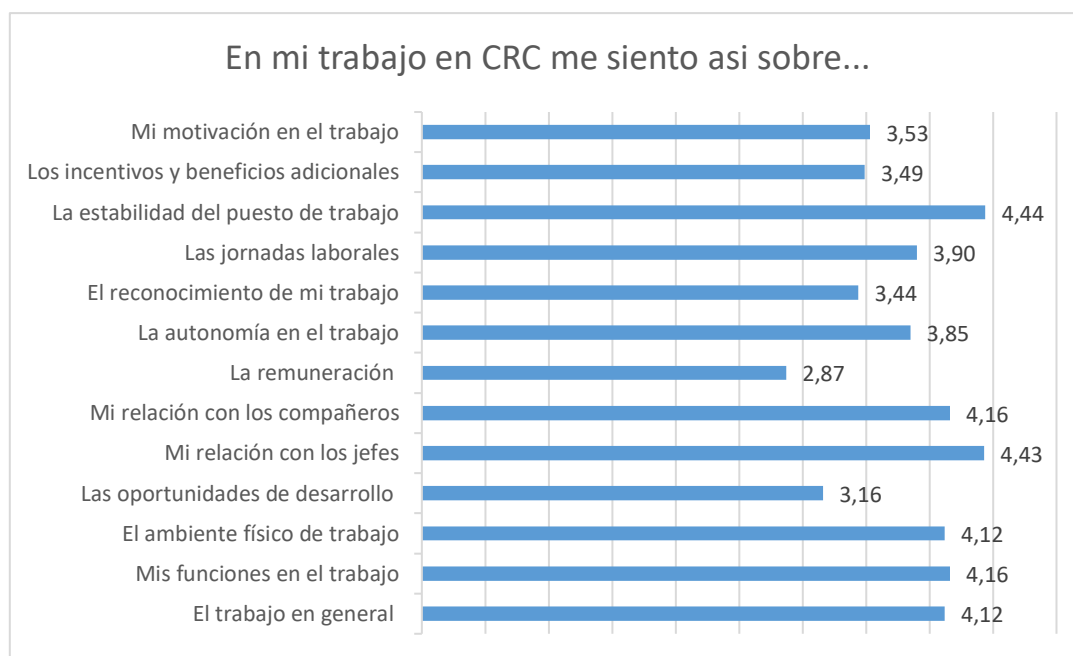
### 3.2. Satisfacción en el Trabajo

#### 3.2.1. Trabajo en General

Como primera variable se mide la satisfacción con el trabajo en general. Una evaluación integral que se hace de la percepción de los trabajadores del lugar de trabajo tomando en cuenta el conjunto de las variables. En el gráfico 1, entre más se acerque el valor a 5, mejor es la evaluación de los trabajadores sobre la variable. La estabilidad del puesto de trabajo, la relación con los jefes, las funciones y la relación con los compañeros, en ese orden respectivo, son las variables que mejor

puntuación obtuvieron. La remuneración, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento del trabajo son las tres variables que peor calificación obtuvieron. La satisfacción con el lugar de trabajo en general es muy buena con una puntuación de 4,12. Esto coincide con las opiniones de la gerencia utilizadas en la etapa descriptiva.

Gráfico 1: Niveles Satisfacción por Variable CRC

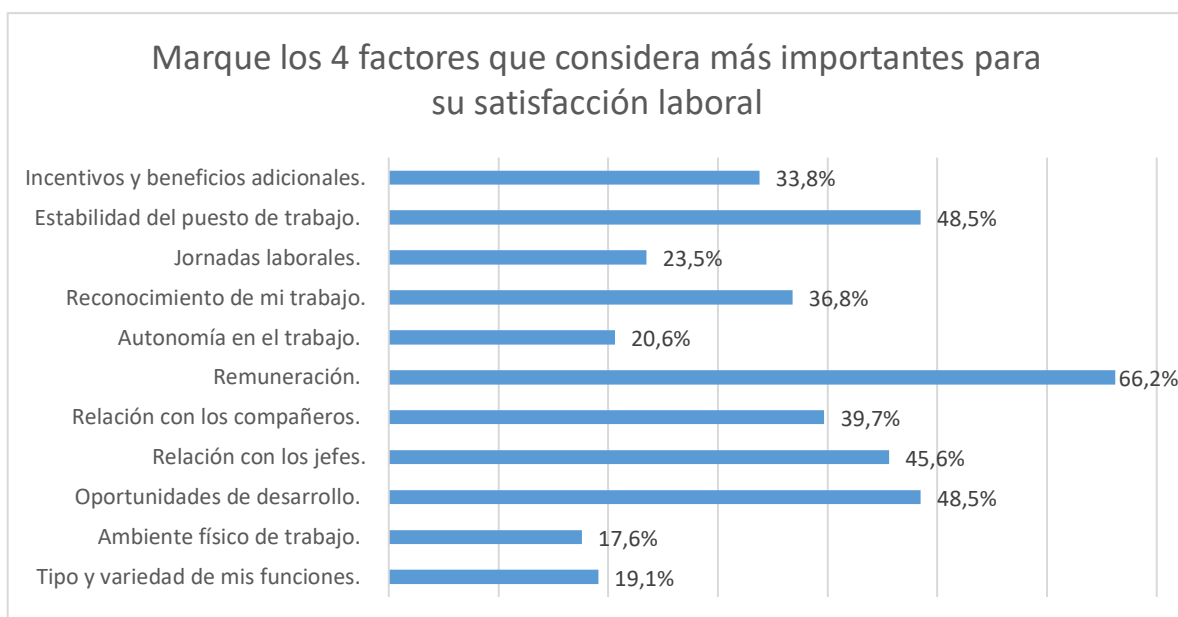


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

En el gráfico 2 se pide a los colaboradores que marquen únicamente las 4 variables que consideran más relevantes para su satisfacción laboral. Esto permite conocer las áreas en que la empresa podría enfocarse para que sus esfuerzos tengan un impacto positivo en el nivel de satisfacción en general. La remuneración es por mucho el factor que se considera más importante para la satisfacción laboral, señalado por 66,2% de los colaboradores como la variable más importante. Le siguen, en segundo lugar, la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo. Preocupa que las oportunidades de desarrollo fueron señaladas como una de las variables con peor evaluación y a la vez como una de las variables más importantes

dentro de la satisfacción. De esto se puede desprender que enfocarse en las oportunidades de desarrollo puede tener un alto impacto en la satisfacción. La autonomía en el trabajo, el ambiente físico de trabajo y las funciones son las tres variables a las que los colaboradores le otorgan menor relevancia para su satisfacción laboral.

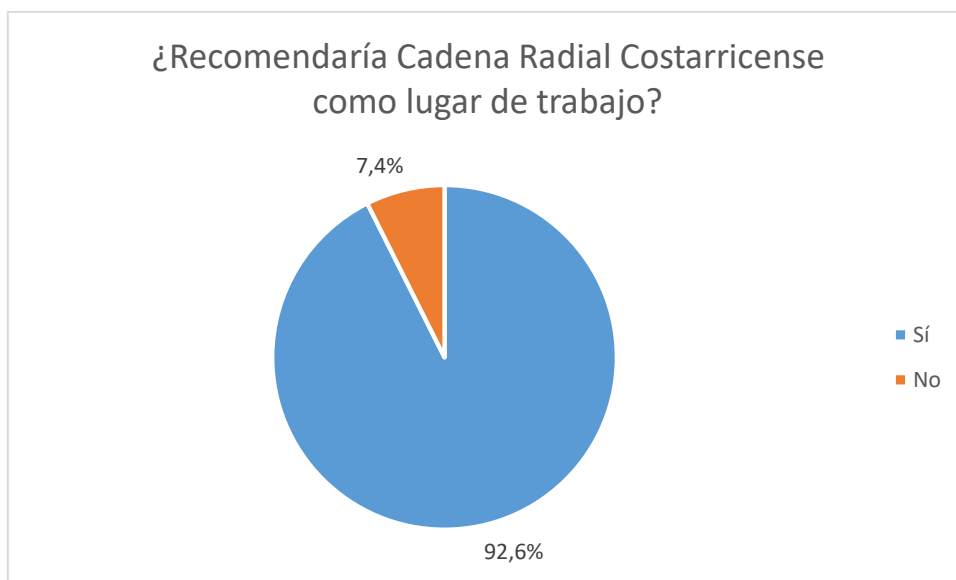
*Gráfico 2: Factores Importantes para la Satisfacción Laboral*



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Para ver que tan bueno consideran los colaboradores que es su lugar de trabajo, se les preguntó si lo recomendarían a otros. Un 92,6% del personal sí recomendaría el lugar de trabajo a terceros. Esto habla bien de el alto nivel de satisfacción que tienen en general los colaboradores en la empresa.

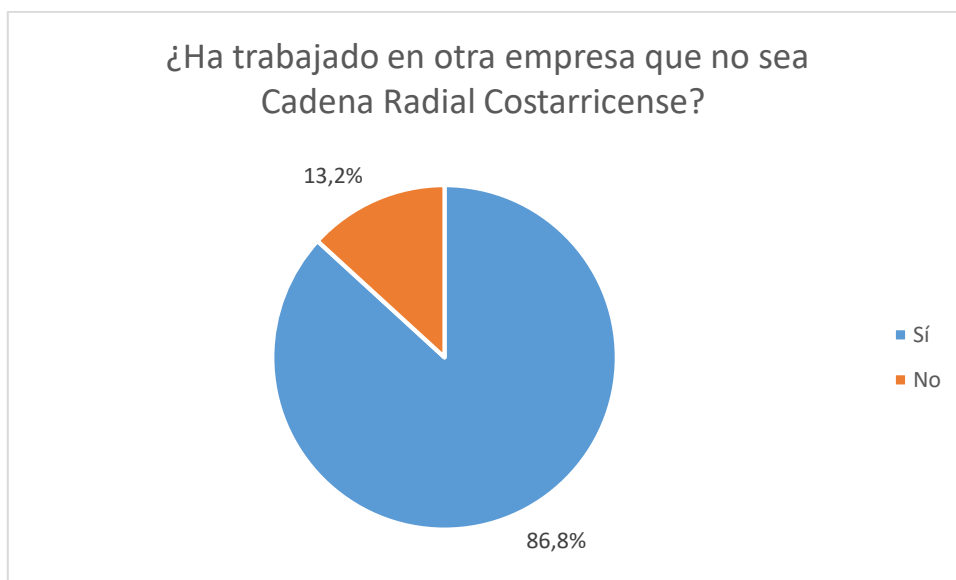
Gráfico 3: Recomendación del Lugar de Trabajo



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Saber si los colaboradores han trabajado en otras empresas permite conocer si los mismos cuentan con un punto de comparación que les permita tener un mejor criterio de si la empresa es o no un buen lugar para trabajar. El 86,8% del personal sí ha trabajado en otras empresas. Esto aunado a la excelente evaluación de la satisfacción con el lugar de trabajo en general indica que la empresa se compara bien en relación con otras empresas.

Gráfico 4: Lugares de Trabajo

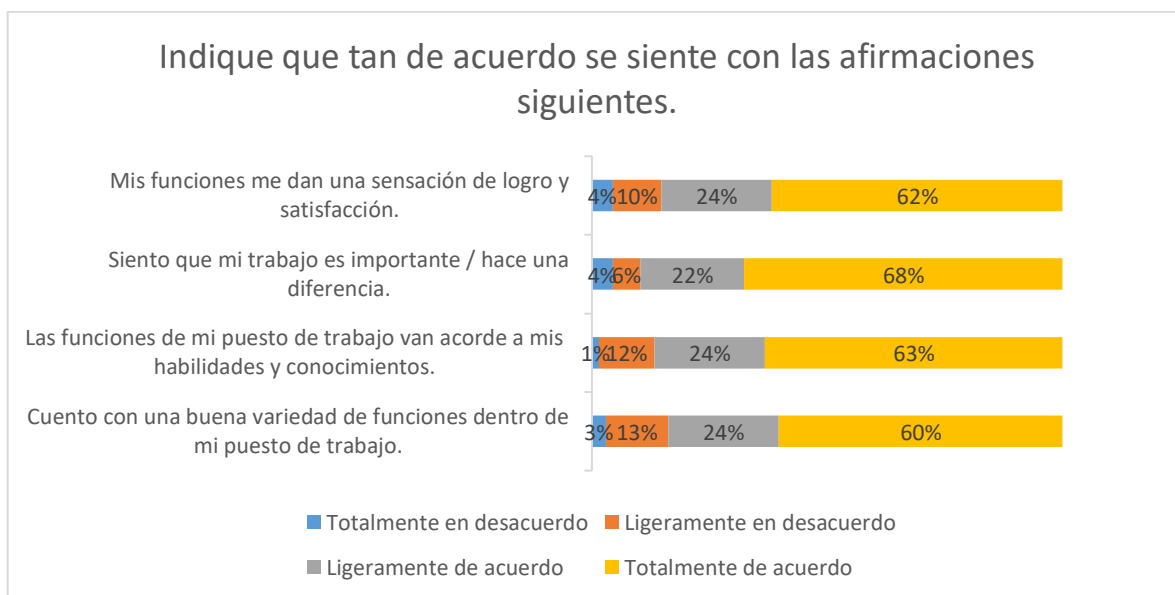


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.2. Funciones en el Trabajo

Las funciones que se desempeñan día a día pueden influir tanto positiva como negativamente la satisfacción. Lo ideal es que estas vayan acorde con las habilidades de cada quien, a la vez que representen un reto para el profesional que lo incentive y que sean variadas para evitar la monotonía. En el gráfico 5 se puede observar como el personal evalúa varias características de las funciones. Más del 60% del personal considera que sus funciones son variadas, retadoras, acorde con sus habilidades e importantes. Por otro lado, son menos del 5% de los colaboradores los que están totalmente en desacuerdo con estas afirmaciones, lo cual puede significar que no están satisfechos con sus funciones. Cabe resaltar que las funciones están entre las variables a las que el personal otorgó menor relevancia en cuanto a su impacto en la satisfacción laboral.

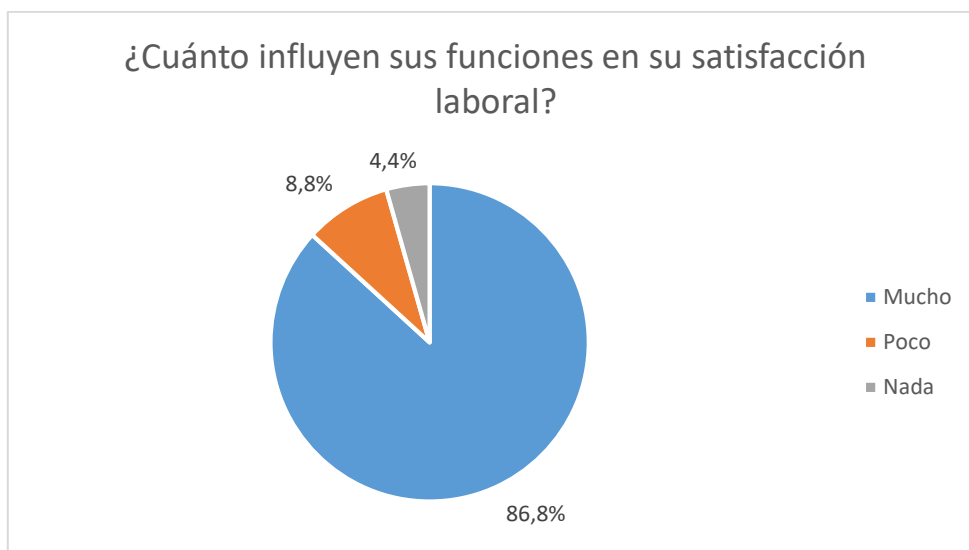
Gráfico 5: Satisfacción con las Funciones



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Adicionalmente, el personal señaló que las funciones influyen mucho en su satisfacción laboral. Se puede entender entonces que el personal da menor importancia a las funciones para la satisfacción con respecto a otras variables, sin significar esto que esta variable no sea importante también. Las funciones tienen una relación con la carga de trabajo de un puesto y el estrés que esta puede llegar a generar en un colaborador. Estos dos importantes aspectos se miden también a través del estudio.

Gráfico 6: Relevancia de las Funciones en la Satisfacción Laboral

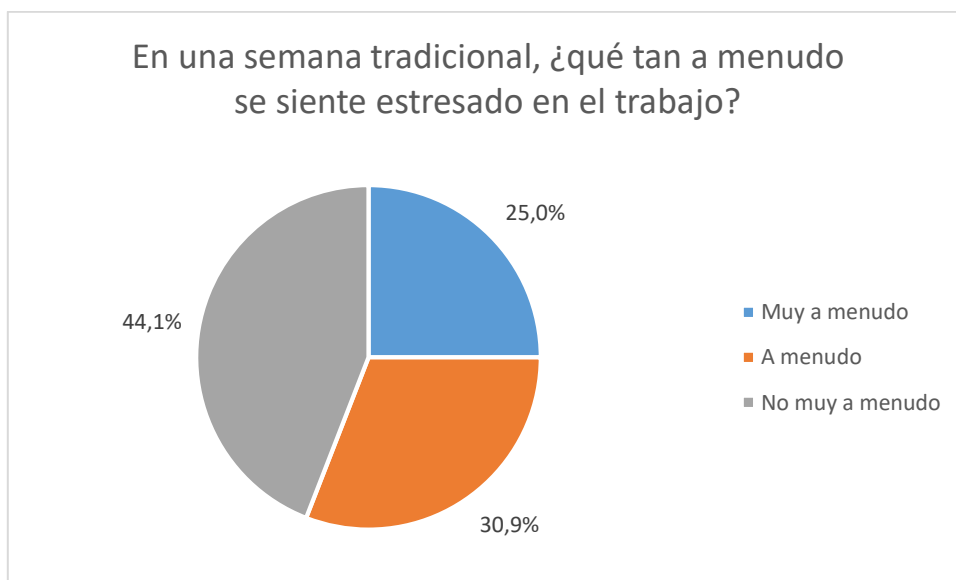


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Se midió que tan estresado se siente el personal en la empresa preguntando la frecuencia con la que se siente estrés en una semana tradicional. Casi la mitad del personal, un 44,1%, indicó que no siente estrés muy a menudo en el trabajo. Un 30,9% indicó que siente estrés a menudo y un 25% que siente estrés muy a menudo. Tales diferencias con las declaraciones de don Eduardo, quien dijo que la carga es relativa a los puestos y que hay algunos que pasan más ocupados que otros.



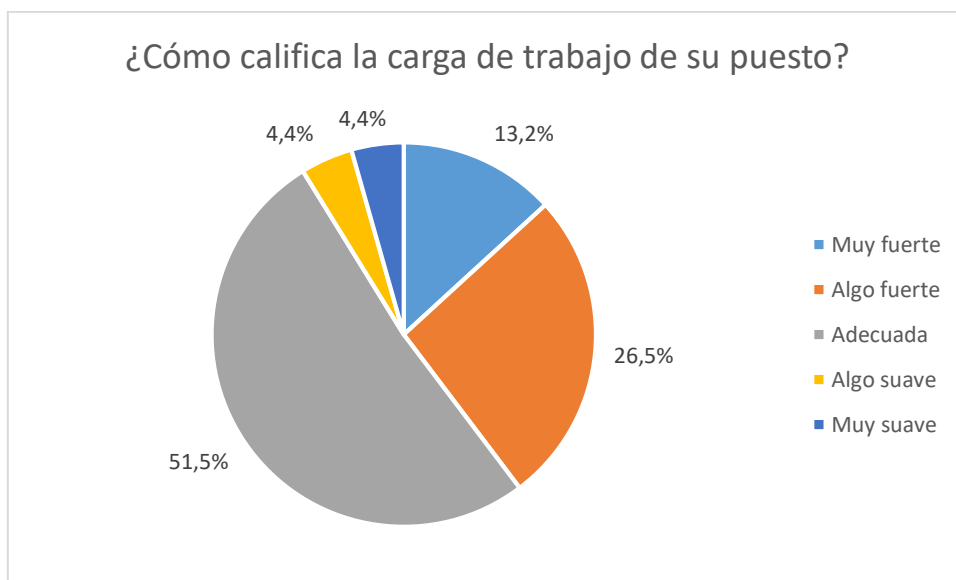
Gráfico 7: Estrés en el Trabajo



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La mayor parte del personal califica la carga de su puesto de trabajo como adecuada o algo fuerte, con 51,5% y 26,5% respectivamente. Son pocos los que consideran que la carga de su trabajo es suave, inclinando así la percepción general de la carga hacia una que va de adecuada a fuerte. Cargas de trabajo excesivas pueden tener un impacto negativo en el nivel de satisfacción, por ello, un buen balance de la carga dentro de los puestos es esencial para que el personal se mantenga ocupado, pero satisfecho con sus funciones a la vez. La empresa parece tener un buen balance en este sentido.

Gráfico 8: Carga Laboral

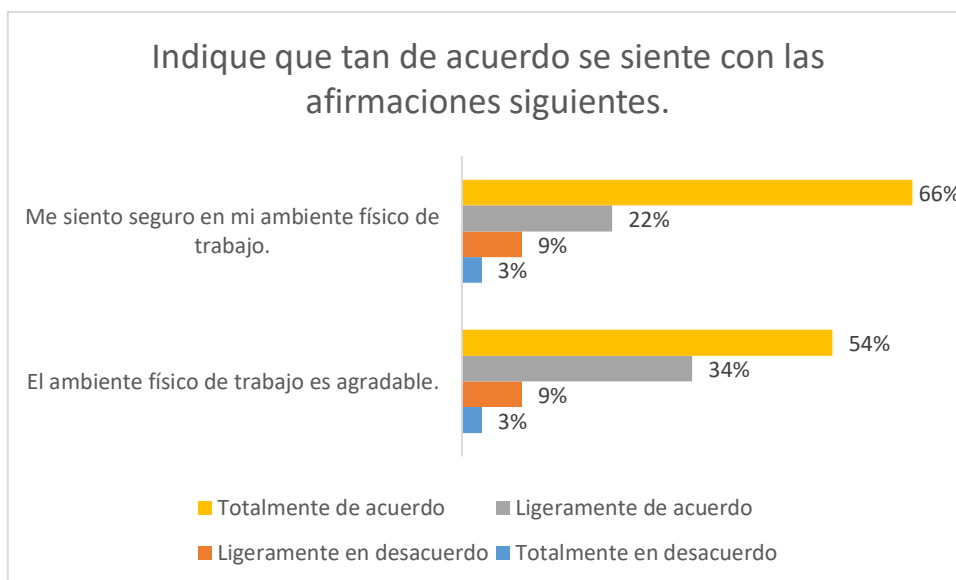


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.3. Ambiente Físico de Trabajo

Los trabajadores pasan horas al día y gran parte de su semana y vida en el lugar de trabajo. Como el lugar de trabajo facilite el disfrute y bienestar del personal es de gran importancia en la satisfacción laboral. En Cadena Radial Costarricense, se consultó a los colaboradores sobre la seguridad física que perciben del ambiente físico de trabajo y que tan agradable consideran que es este. Los colaboradores, en un 66% y 54% respectivamente, estuvieron totalmente de acuerdo en que el ambiente físico de trabajo es seguro y a la vez es agradable.

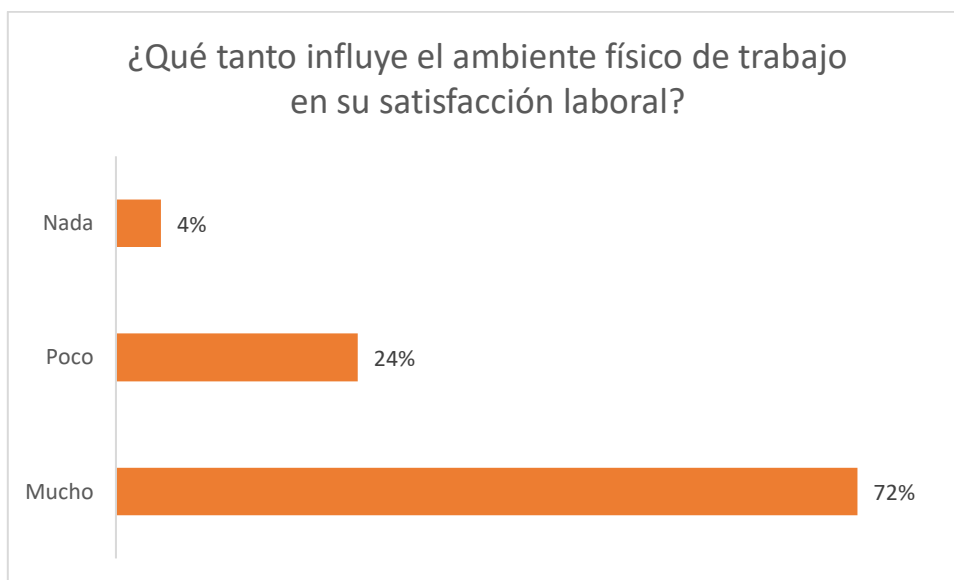
Gráfico 9: Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La percepción de que el ambiente físico de trabajo es seguro y agradable que tiene la mayoría del personal puede tener un impacto muy positivo en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores. Aún más tomando en cuenta que el 72% del personal indicó que el ambiente físico de trabajo influye “mucho” en su satisfacción laboral. Estos resultados coinciden con lo descrito en el capítulo dos del presente trabajo, en el que las entrevistas a profundidad revelaron una percepción de que el personal estaba a gusto en el ambiente físico de trabajo.

Gráfico 10: Relevancia del Ambiente Físico en la Satisfacción Laboral



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

#### 3.2.4. Oportunidades de Desarrollo

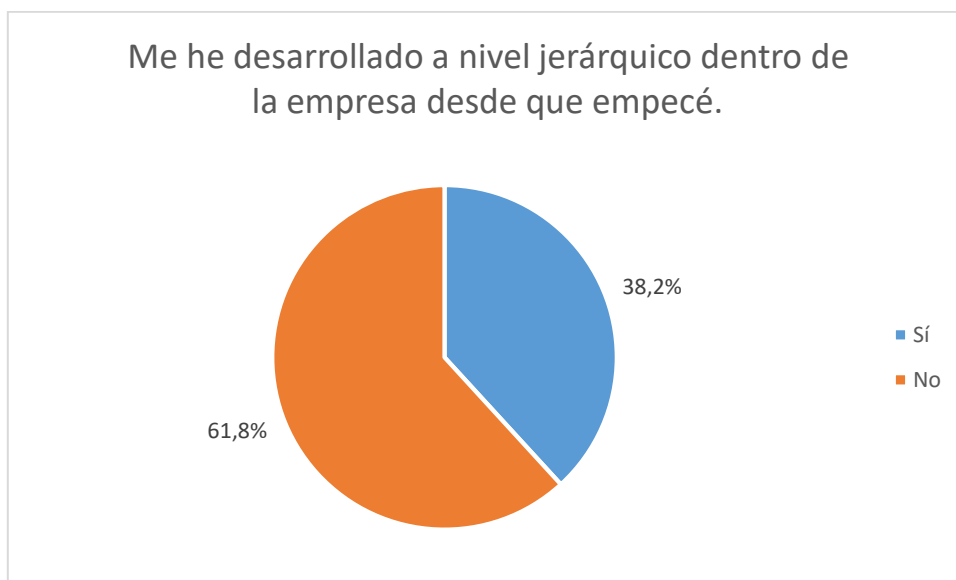
Todo profesional e individuo, independientemente del ámbito, busca crecimiento. El crecimiento a través de metas es parte esencial del proceso constante de motivación de un individuo. En el ámbito profesional es lo mismo y los profesionales actuales buscan que su trabajo sea una experiencia que les pueda enriquecer a nivel personal y a la vez buscan un crecimiento desde el punto de vista jerárquico. En Cadena Radial Costarricense el personal en general, casi un 80%, considera que ha tenido un crecimiento a nivel personal. Aunque es bueno que la mayor parte del personal considere que ha crecido a nivel personal dentro de Cadena Radial Costarricense, se debe prestar atención al restante 20%, que puede tener un impacto negativo en su satisfacción laboral a raíz de esta percepción de estancamiento en su desarrollo personal.

Gráfico 11: Desarrollo Personal



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

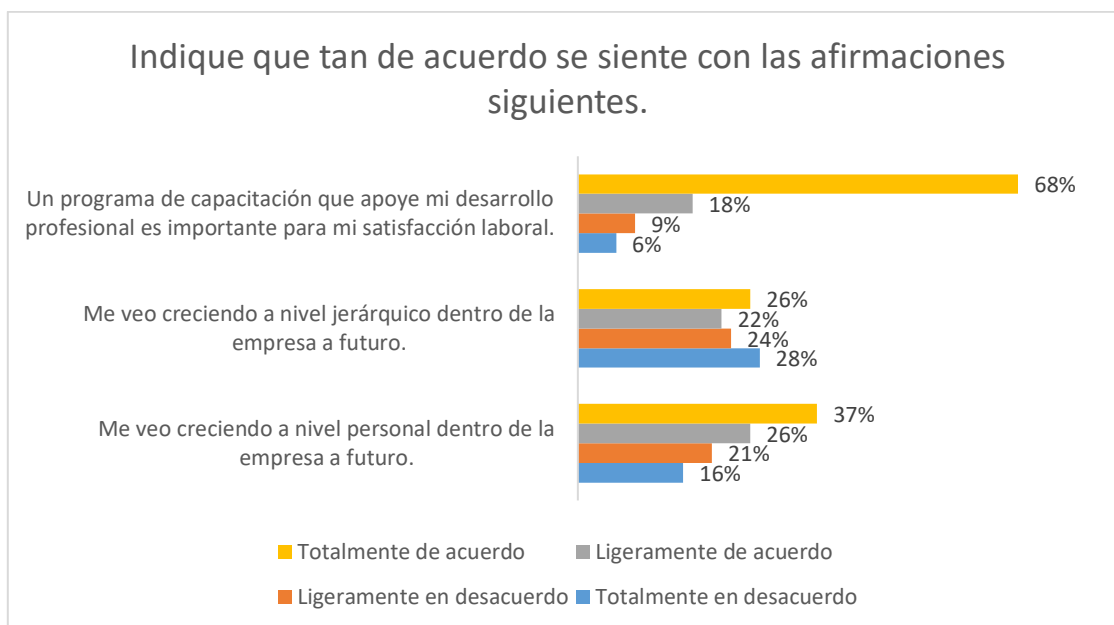
Lastimosamente, el crecimiento personal que la mayor parte del personal tiene dentro de la empresa, no se ve reflejado en el crecimiento profesional desde el punto de vista jerárquico. Casi un 62% del personal indica que no se ha desarrollado a nivel jerárquico desde que entró a la empresa. Cadena Radial Costarricense es una PYME. Este tipo de empresas ofrecen menores oportunidades de desarrollo desde el punto de vista jerárquico que, por ejemplo, una transnacional. Esta limitante viene naturalmente del tamaño más limitado de la empresa y es difícil de evitar. Sin embargo, la empresa puede tomar medidas que ayuden a que su personal sienta que está creciendo desde el punto de vista profesional también.

*Gráfico 12: Crecimiento a Nivel Jerárquico*

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Un programa de capacitación que apoye el desarrollo profesional es considerado de mucha importancia para el 68% del personal. Las percepciones de desarrollo jerárquico dentro de la empresa no son muy alentadoras, pues tan solo un 26% se ve creciendo en este sentido a futuro dentro de la empresa. Son más los colaboradores que se ven creciendo a nivel personal a futuro.

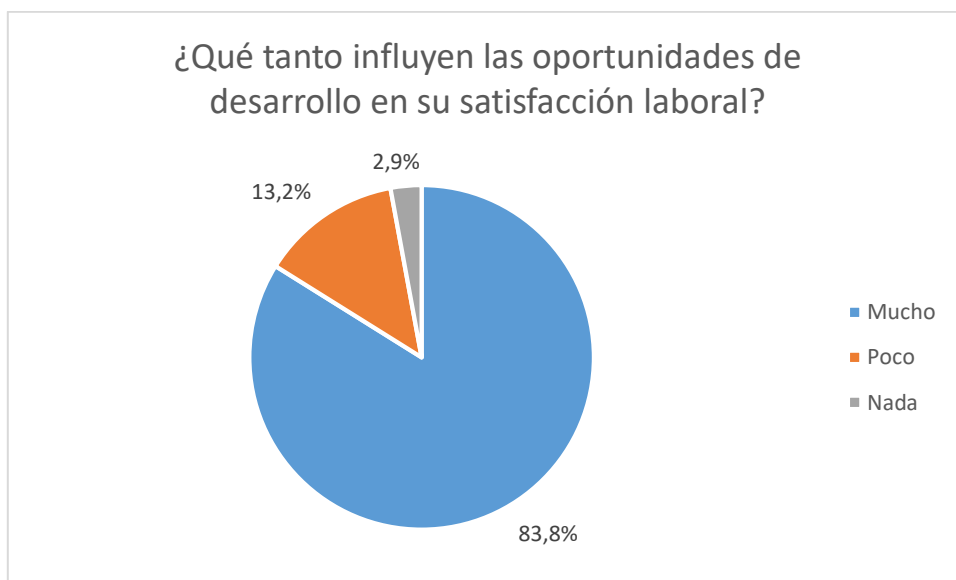
Gráfico 13: Oportunidades de Crecimiento



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Casi el 84% del personal considera que las oportunidades de desarrollo influyen “mucho” en su satisfacción laboral. Considerando que la mayoría indica que no han tenido desarrollo a nivel jerárquico, la empresa debe tomar medidas para incentivar el crecimiento profesional y a través de este se pueda tener un impacto importante en la satisfacción laboral.

Gráfico 14: Relevancia de las Oportunidades de Desarrollo en la Satisfacción Laboral



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Por último, la mayor parte de los colaboradores consideran que las capacitaciones son muy importantes para su satisfacción laboral. Aunado a esto, se descubre que el 63,2% de personal indica que la empresa no ha aportado a su desarrollo profesional a través de capacitaciones, lo cual puede estar generando repercusiones negativas en la satisfacción del personal. Esto puede darse porque las capacitaciones que se han dado no han sido de impacto real para el desarrollo profesional o que no se ha dado un seguimiento adecuado a las capacitaciones. La empresa debe prestar atención a las capacitaciones para aprovechar sus beneficios en la satisfacción del personal.



Gráfico 15: Implementación de Capacitaciones

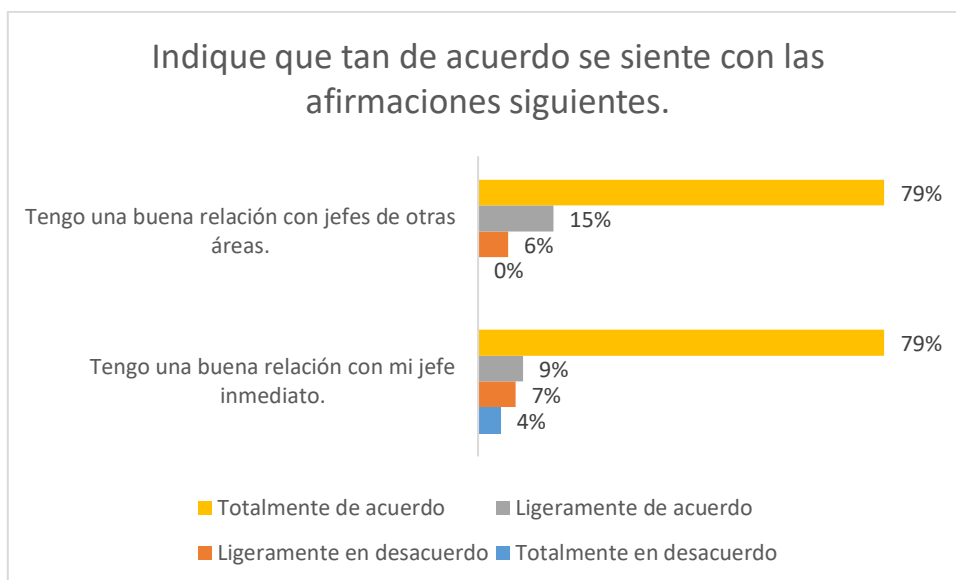


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

#### 3.2.5. Relaciones con los Jefes

Esta es la variable que mejor evaluación ha recibido a través de la encuesta realizada al personal. Casi el 80% del personal considera que tiene una buena relación con los jefes de otras áreas y con su jefe inmediato. En efecto parece ser que los jefes son buenos líderes y profesionales que se preocupan por el bienestar del personal, como se describió a raíz de las entrevistas a profundidad.

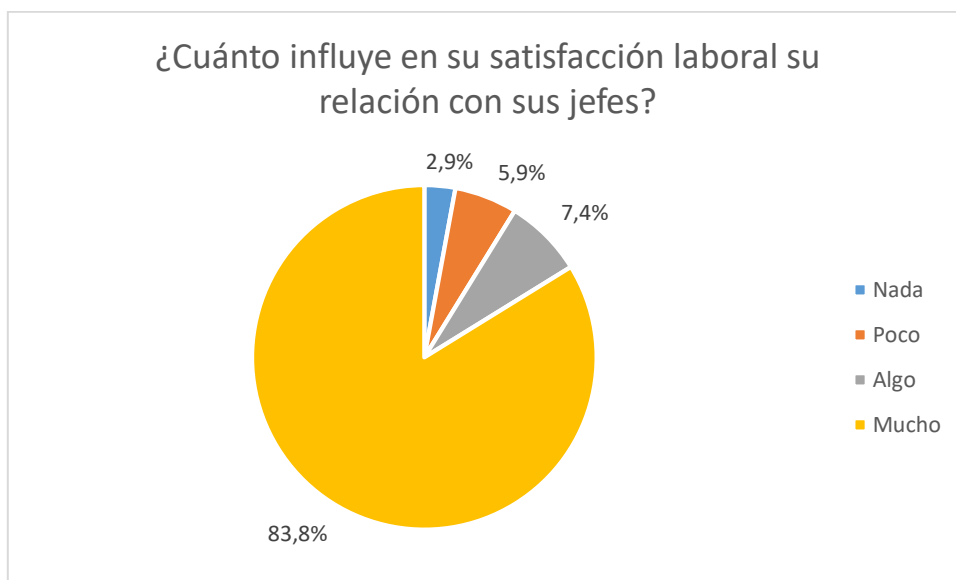
Gráfico 16: Relación con los Jefes



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

El 83,8% de los colaboradores opina que su relación con sus jefes influye “mucho en su satisfacción laboral”, por lo que la empresa está favoreciendo un mejor ambiente de trabajo al contar con jefes humanos que mantienen una excelente evaluación de parte del personal.

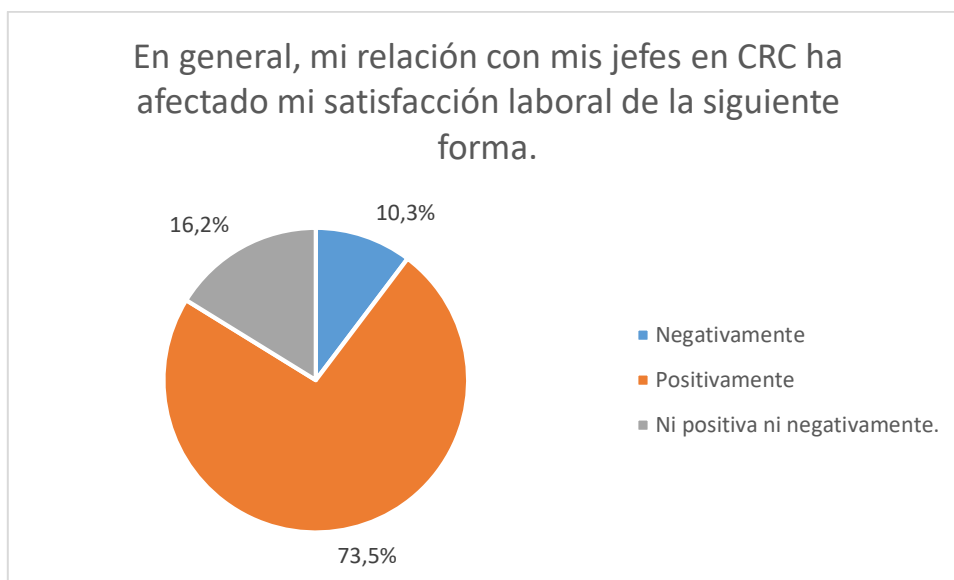
Gráfico 17: Relevancia de la Relación con los Jefes en la Satisfacción Laboral



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Por último, más del 70% del personal considera que la relación con los jefes ha sido un factor que ha influenciado su satisfacción laboral en Cadena Radial Costarricense “positivamente”. La evaluación de la variable de “relación con los jefes” es una de las más favorables para la empresa. Definitivamente es importante revisar lo que se está haciendo para poder sostenerlo en el largo plazo y así aprovechar los beneficios en la satisfacción laboral del personal que se pueden dar a raíz de una buena relación con los jefes.

Gráfico 18: Impacto de las Relaciones con los Jefes



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.6. Relaciones con los Compañeros

Como la relación de los jefes puede afectar la satisfacción laboral, así lo hace también la relación con los compañeros. La mayor parte del personal considera tener una mala relación con menos de dos compañeros o incluso con ninguno. Son pocos los que consideran tener una mala relación con tres compañeros o más. Es lógico que puedan existir relaciones complicadas entre uno que otro compañero y parece que en general el ambiente de trabajo se mantiene libre de relaciones conflictivas entre compañeros.

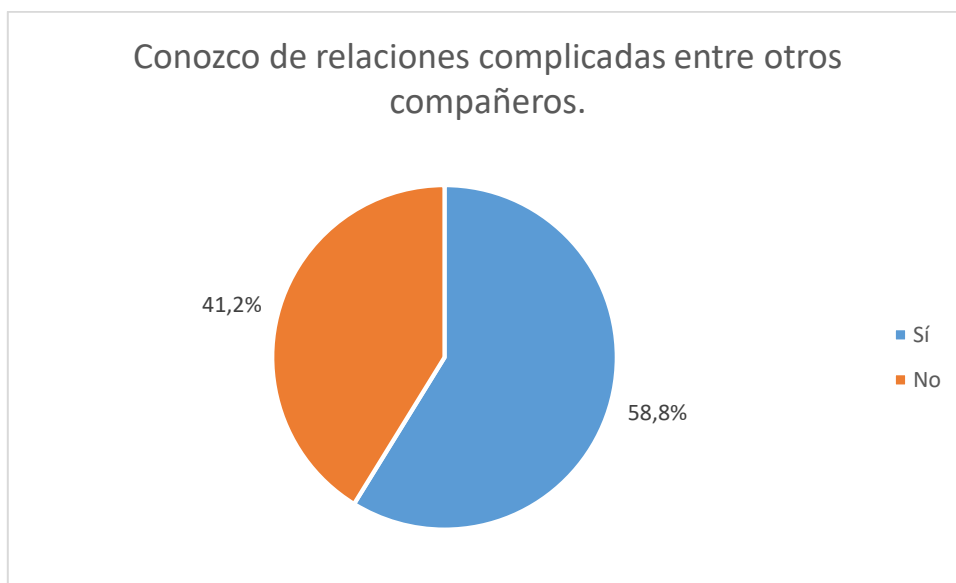
Gráfico 19: Relaciones Malas entre Compañeros



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Al preguntar si conocen de alguna relación complicada entre otros compañeros, un 58,8% indicó que sí. Hay que tomar en cuenta que esto es solo la percepción que tiene un colaborador de las relaciones entre otros, por lo que es muy subjetivo. Sin embargo, da una idea de, en general, cómo percibe el personal las relaciones entre otros compañeros.

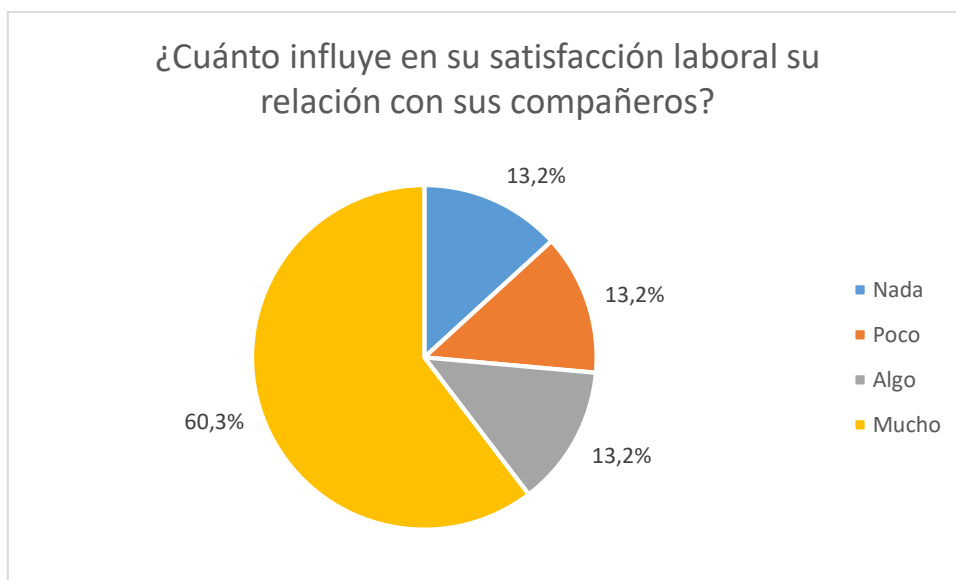
Gráfico 20: Relaciones Complicadas entre Otros Compañeros



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Casi tres cuartas partes del personal considera que la relación con sus compañeros influye “algo” o “mucho” en su satisfacción laboral. Esto indica que hay que prestarle especial atención a mantener relaciones laborales sanas entre compañeros y fomentarlas para mantener un lugar de trabajo agradable.

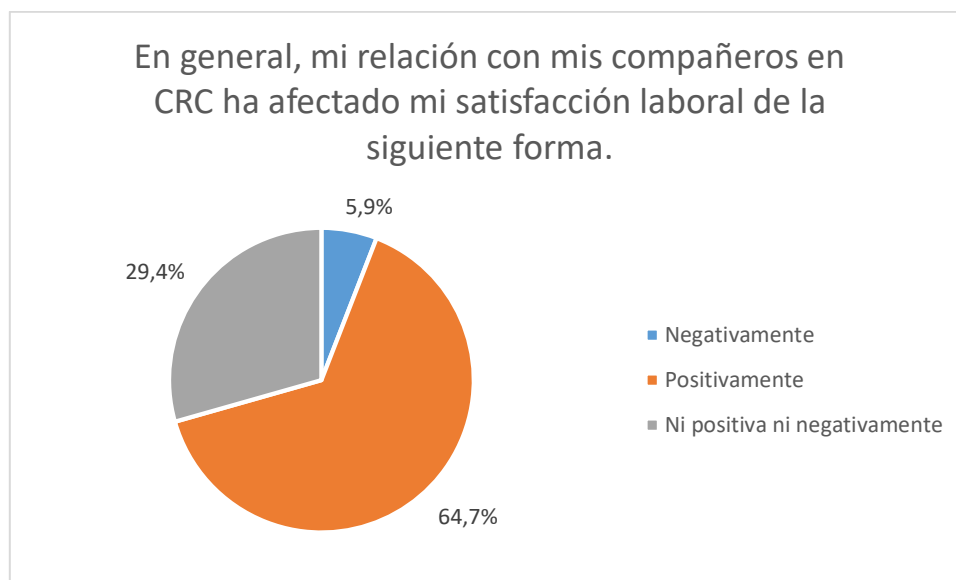
Gráfico 21: Relevancia Relación con Compañeros en Satisfacción Laboral



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

En un indicador muy positivo, casi el 65% del personal considera que la relación con sus compañeros en Cadena Radial Costarricense ha afectado su satisfacción laboral “positivamente”. En las entrevistas a profundidad se hablaba de muy buenas relaciones entre el personal y la sensación de familia dentro de la empresa. Los resultados indican que en efecto las relaciones entre compañeros son muy buenas y son un factor que influye positivamente en la satisfacción.

Gráfico 22: Impacto Relaciones con los Compañeros en la Satisfacción



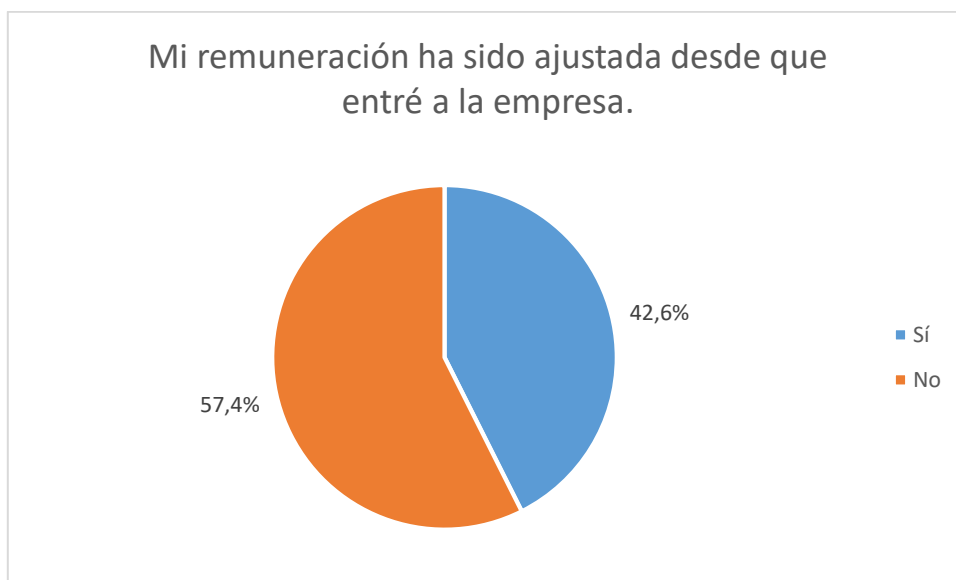
Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.7. Remuneración

La remuneración es uno de los temas más sensibles en una relación patrono – colaborador. Todos quieren por supuesto siempre una mayor remuneración. El salario es el medio económico para mantener a la familia, comer, pagar un hogar, educación, salud etc. Es uno de los principales motivadores y es natural aspirar siempre a una mayor remuneración económica. Alrededor del 57% del personal dice que su remuneración no ha sido ajustada desde que entro a la empresa. Un monto salarial hoy no es el mismo que el mismo monto salarial mañana. Por el valor del dinero en el tiempo y la inflación, el mismo monto alcanza cada vez para menos. Es vital que la empresa mantenga incrementos periódicos con base en la inflación para que sus salarios se mantengan competitivos a largo plazo.



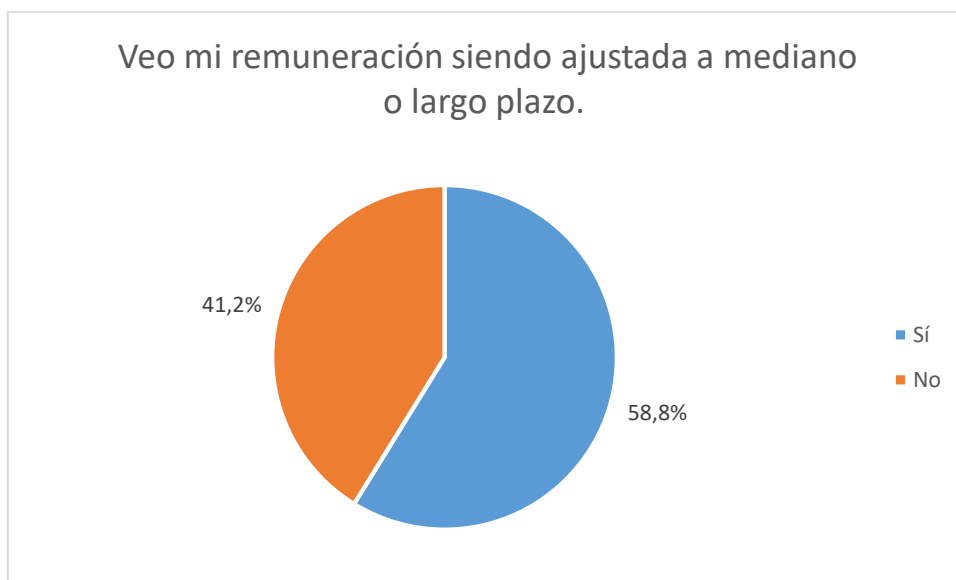
Gráfico 23: Ajuste de Remuneración



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

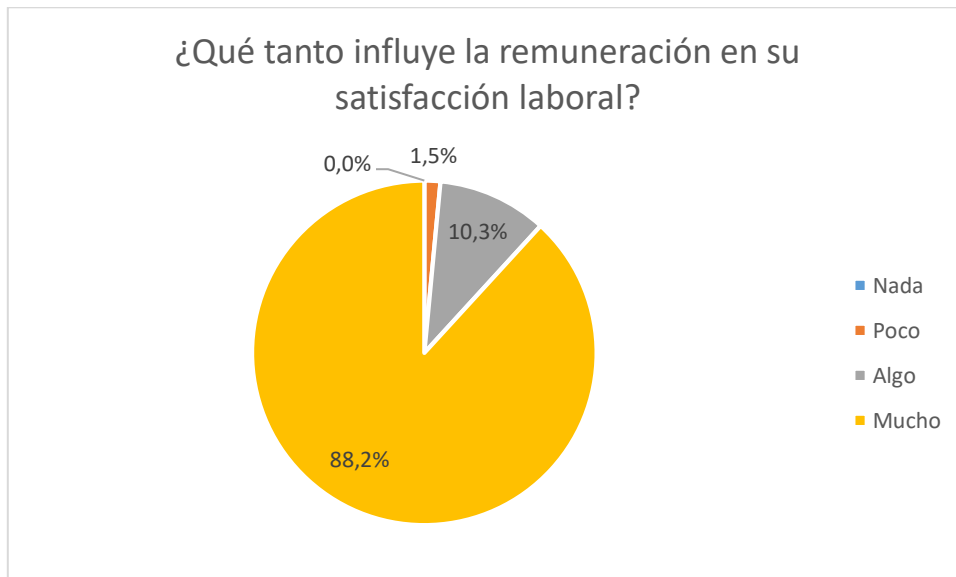
Afortunadamente, más de la mitad de la empresa considera que su remuneración si será ajustada a mediano o largo plazo. Esto claramente es un factor motivador y es buena señal que el personal tenga una percepción positiva a futuro con respecto a su remuneración en la empresa.

Gráfico 24: Expectativa de Ajustes Futuros a la Remuneración



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Gráfico 25: Relevancia de la Remuneración la Satisfacción Laboral



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Casi el 100% del personal considera que la remuneración tiene una gran influencia en su satisfacción laboral, un 88,2% indicando que influye “mucho” y otro 10,3%

indicando que influye “algo”. Evidentemente es importante mantener salarios competitivos para que al personal mantenga un buen nivel de satisfacción laboral.

*Gráfico 26: Competitividad de la Remuneración*

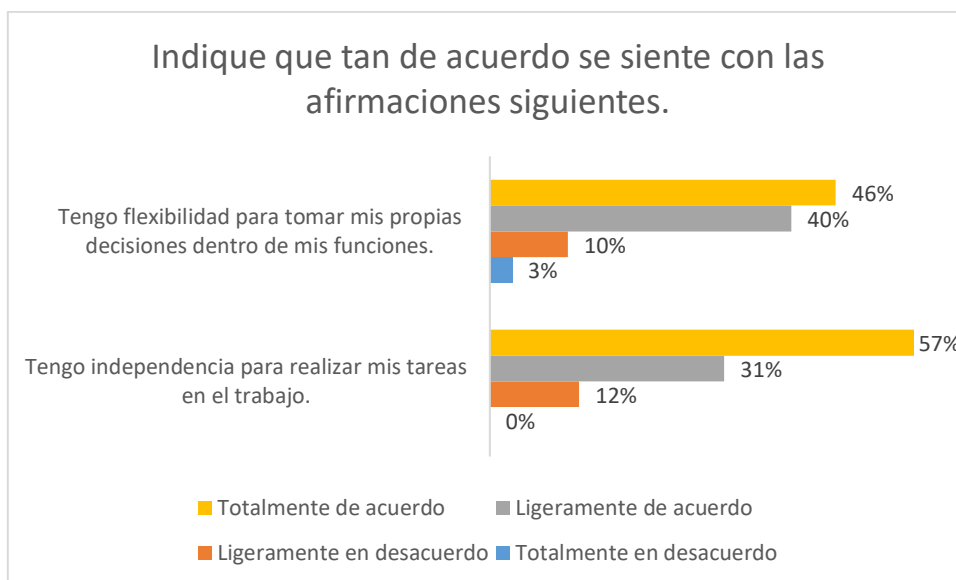


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.8. Autonomía en el Trabajo

¿Para quién no es molesto que otros opinen como uno debe de hacer las cosas? Todo profesional ve un beneficio en la flexibilidad e independencia para realizar sus propias labores como considere que sea la mejor manera. La autonomía es una de las variables importantes en la satisfacción laboral. El 86% del personal está “totalmente de acuerdo” o “ligeramente de acuerdo” en que tienen flexibilidad para tomar sus propias decisiones en sus funciones. Un 88% está “totalmente de acuerdo” o “ligeramente de acuerdo” en que tienen independencia para realizar sus tareas en el trabajo. Estos indicadores reflejan que en general el personal percibe un alto nivel de autonomía para realizar sus funciones.

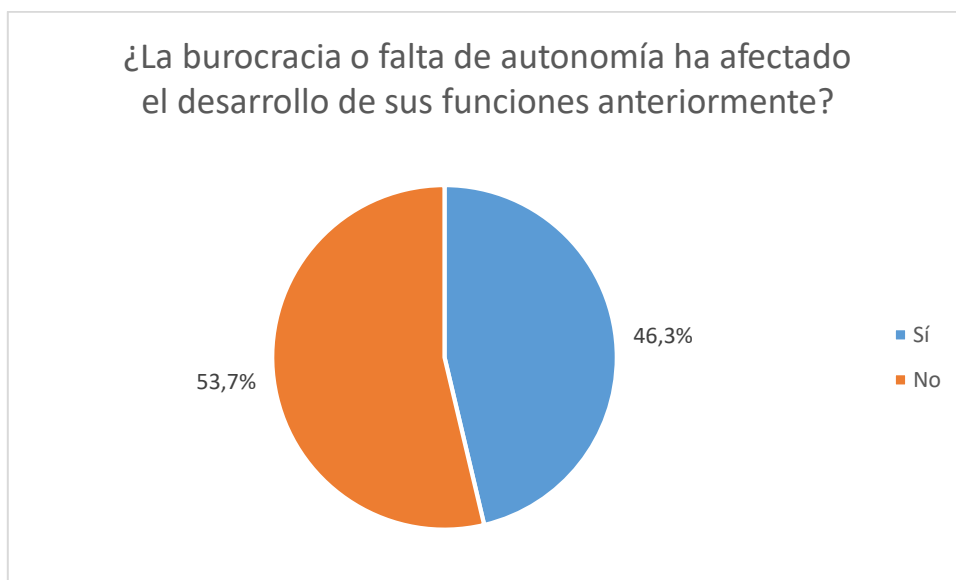
Gráfico 27: Autonomía en el Trabajo



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Irónicamente, a pesar de la percepción de un alto nivel de autonomía, casi la mitad del personal indica que la burocracia ha afectado el desarrollo de sus funciones anteriormente. Puede que se haya presentado problemas de este tipo en casos aislados y que no sea cuestión del día a día, lo que llevó a evaluar la autonomía en general positivamente. Sin embargo, es importante revisar que procesos burocráticos son los que han causado o pueden causar trabas para facilitar un ambiente más flexible y eficiente.

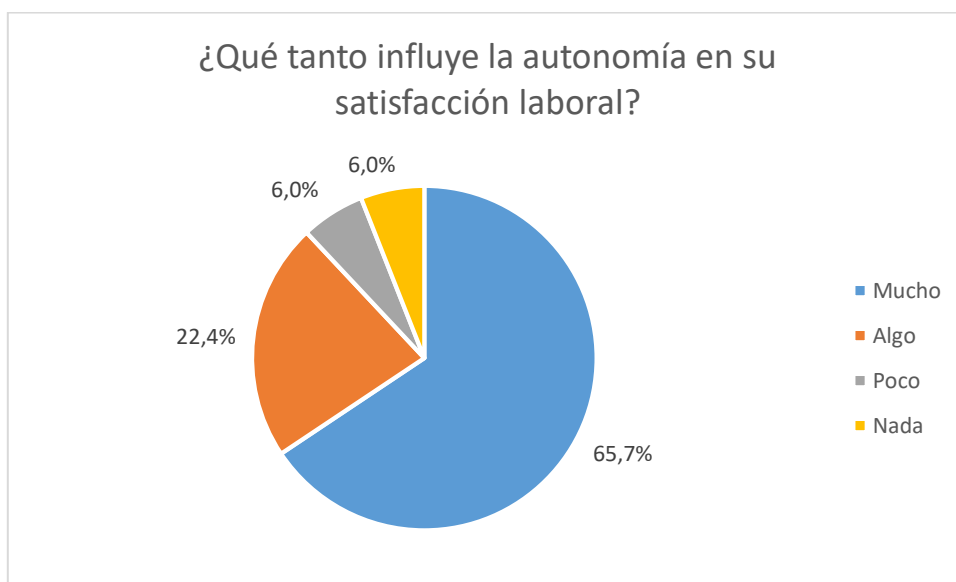
Gráfico 28: Burocracia en Cadena Radial Costarricense



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Gráfico 29: Relevancia de la Autonomía en la Satisfacción Laboral

La autonomía en el trabajo es considerada por el 65,7% del personal como de “much” influencia en la satisfacción laboral, por lo que la empresa debe buscar mantener siempre un bien nivel de autonomía y flexibilidad. En las entrevistas a profundidad se habló de que el giro de negocio permitía que muchas de las funciones creativas de la empresa tuvieran mayo autonomía, lo cual favorece la evaluación positiva de esta variable y concuerda con lo descrito en el capítulo 2.



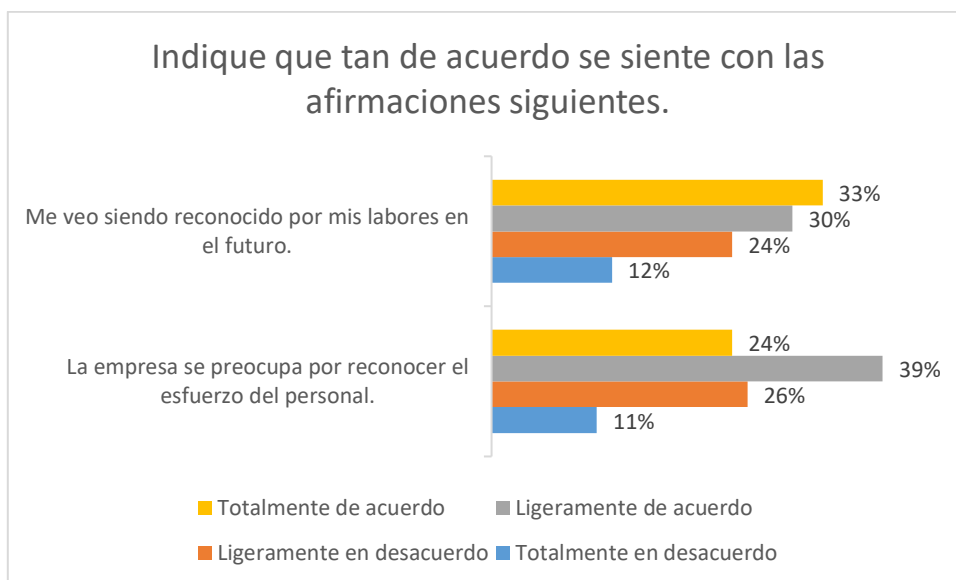
Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.9. Reconocimiento

El reconocimiento es el equivalente al refuerzo positivo. Cuando un niño hace algo bien y recibe un chocolate o premio por el acto, es más probable que mantenga ese comportamiento. Por extraño que parezca, los adultos profesionales se comportan de igual forma. Todo profesional se siente motivado al ser reconocido por un trabajo bien hecho.

En Cadena Radial Costarricense, el 63% del personal tiene perspectivas positivas acerca de ser reconocido por sus labores en el futuro. Además, un 63% está totalmente o ligeramente de acuerdo en que la empresa se preocupa por reconocer el esfuerzo del personal.

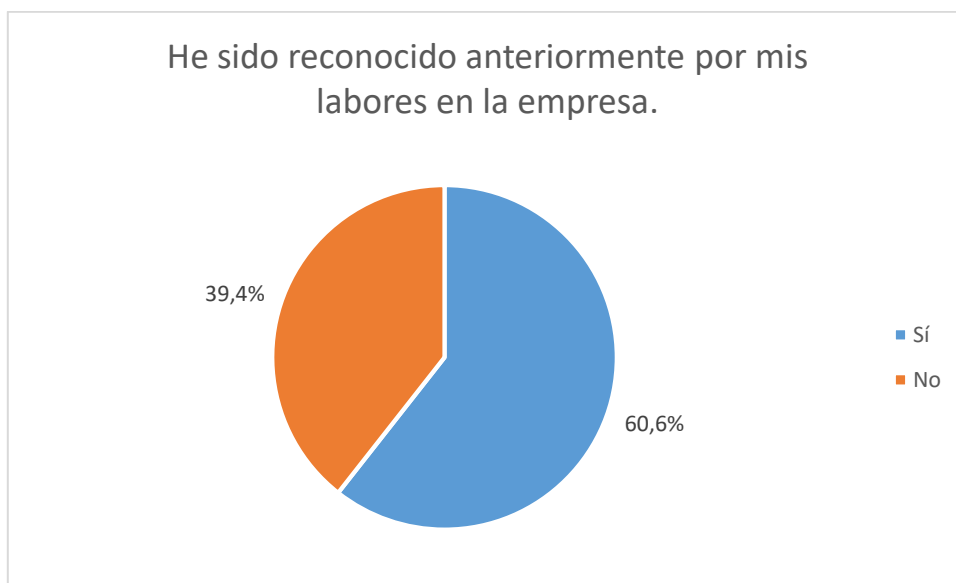
Gráfico 30: Reconocimiento de Labores



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La mayor parte del personal indica haber sido reconocido anteriormente por sus labores en el trabajo. Esto indica que la empresa, en efecto, ha realizado actividades para reconocer el esfuerzo, algo que es vital para mantener un buen nivel de motivación dentro de la empresa. Se debe continuar con los esfuerzos de reconocimiento.

Gráfico 31: Reconocimientos Anteriores

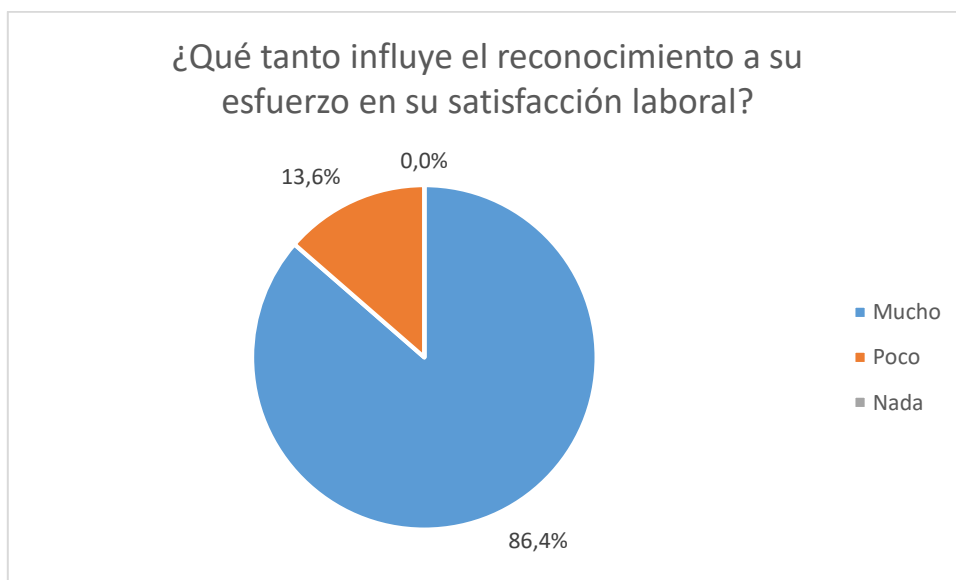


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

El 100% del personal considera que el reconocimiento tiene algún nivel de influencia en su satisfacción laboral, la mayoría indicando que influye “mucho” y otros pocos indicando que influye “poco”. Se hace evidente que el personal encuentra gran motivación en que se reconozca su esfuerzo por un trabajo bien hecho.



Gráfico 32: Relevancia del Reconocimiento en la Satisfacción Laboral

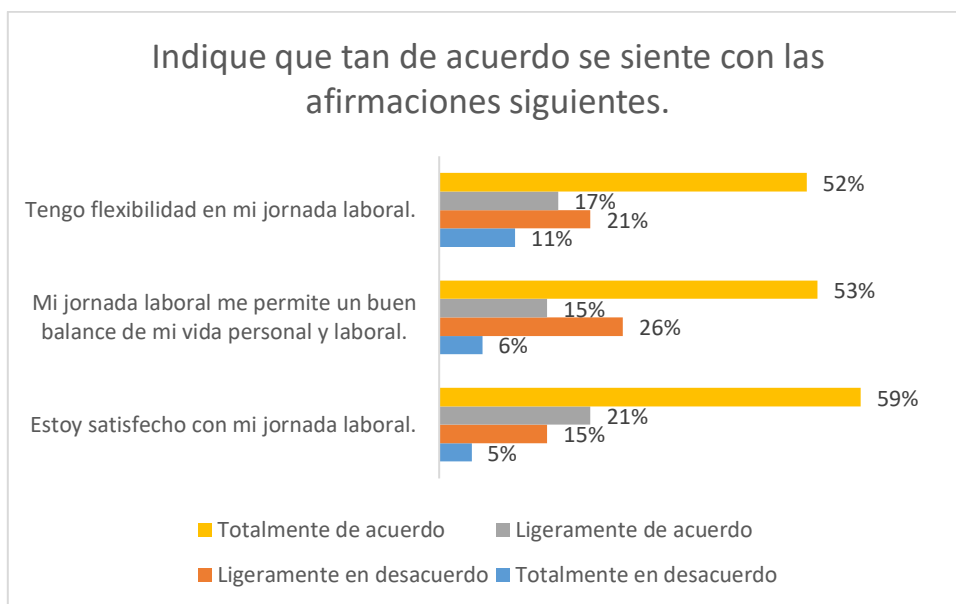


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

#### 3.2.10. Jornadas Laborales

La jornada laboral es una variable que tiene gran influencia en la satisfacción laboral, en Cadena Radial Costarricense no es la excepción. Dichosamente, más de la mitad del personal considera que tiene flexibilidad en su jornada (52%), que su jornada le permite un buen balance entre vida personal y trabajo (53%) y que se encuentra satisfecho con su jornada laboral (59%). El alto nivel de satisfacción con estas tres variables dentro de la jornada laboral indica que las jornadas son un plus en la satisfacción laboral que se vive dentro de Cadena Radial Costarricense.

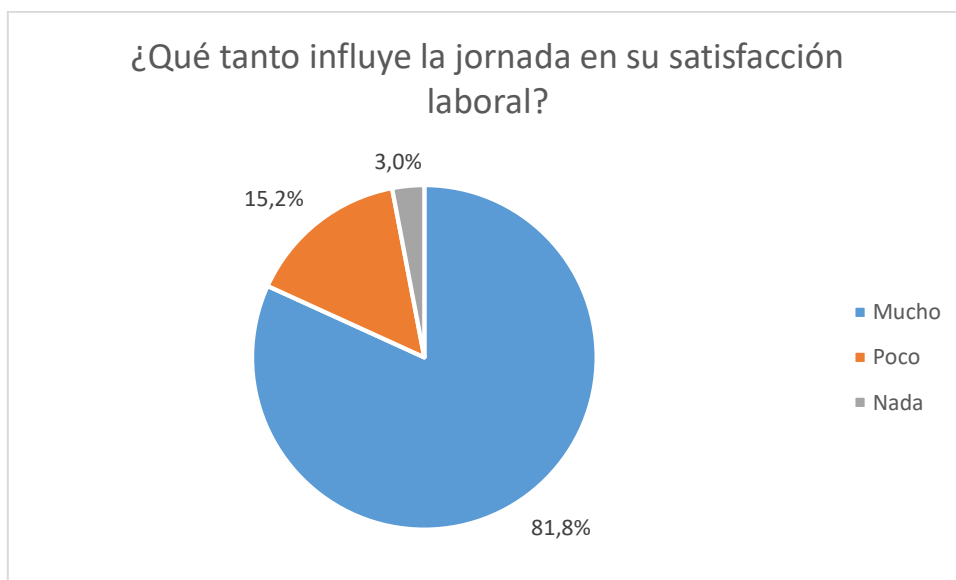
Gráfico 33: Jornadas Laborales en Cadena Radial Costarricense



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Únicamente, un 3% del personal indicó que la jornada laboral no tiene influencia alguna en su satisfacción labora. El resto del personal indica que, si tiene influencia en su satisfacción y a la vez califican positivamente su satisfacción con las jornadas, lo que le da a la empresa una excelente evaluación en cuanto a la satisfacción con las jornadas laborales.

Gráfico 34: Relevancia de la Jornada en la Satisfacción Laboral

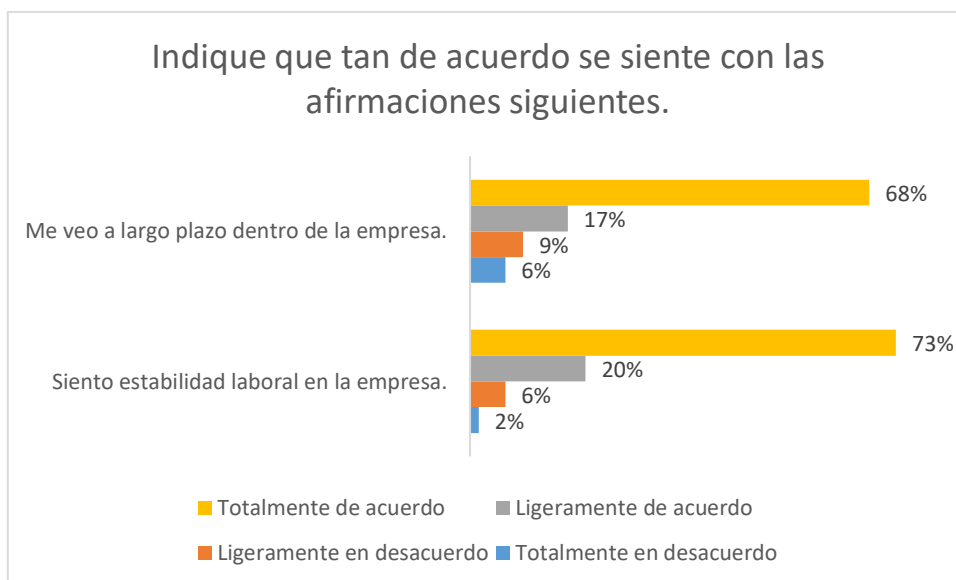


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.11. Estabilidad en el Trabajo

La estabilidad en el trabajo fue una de las variables catalogadas como de mayor importancia para los colaboradores para su satisfacción laboral y a la vez fue una de las variables mejor calificadas dentro de la empresa. El 68% de los trabajadores se ve a largo plazo dentro de la empresa, lo cual no solo refleja confianza en la estabilidad del trabajo por parte del personal, sino que a la vez refleja un alto nivel de compromiso con la empresa al haber poca intención de salir de la misma. Además, el 73% indica que siente estabilidad laboral en la empresa. Esto da tranquilidad a cada quien de que el sustento para su familia y estilo de vida está en sus manos y que la empresa no cuenta con una rotación que amenace la estabilidad del puesto de trabajo. Como lo indicó don Eduardo en la entrevista: “Aquí el que se va es porque quiere”. (Quintana Cavallini, 2017)

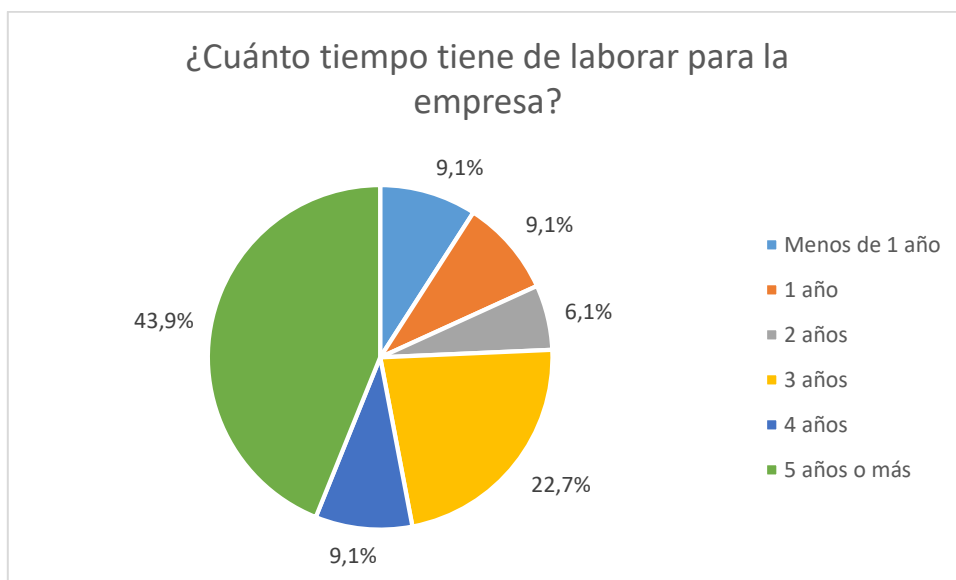
Gráfico 35: Percepción de la Estabilidad Laboral



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La mayor parte del personal cuenta ya con 4 años o más de laborar en la empresa. Esto demuestra que en efecto la rotación es baja y que el personal cuenta con una alta estabilidad laboral. Es precisamente la estabilidad histórica lo que permite que el personal se vea tranquilamente a futuro dentro de la empresa. La baja incertidumbre con respecto al puesto de trabajo da un nivel de seguridad que favorece la satisfacción laboral.

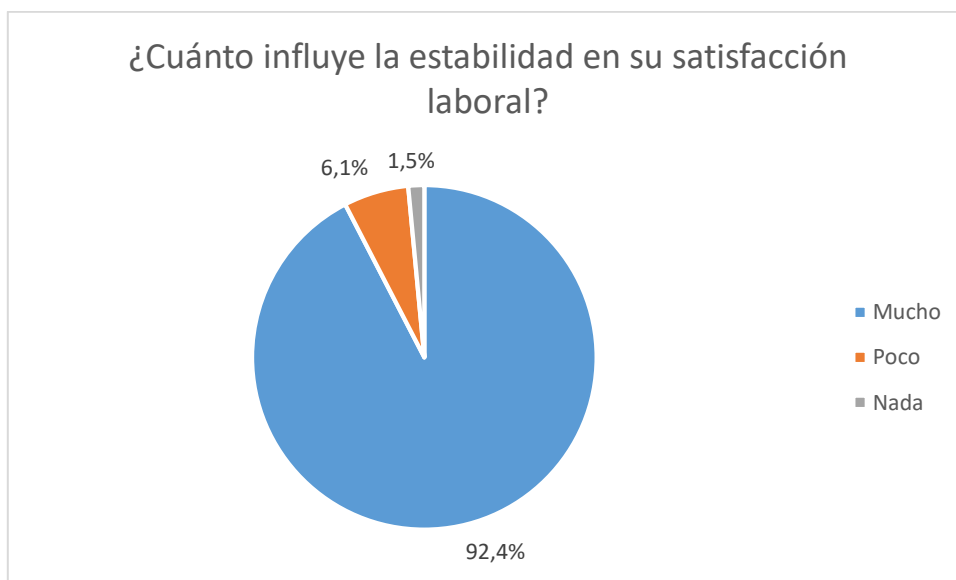
Gráfico 36: Años de Laborar en Cadena Radial Costarricense



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

El personal también indica en un 92,4% que la estabilidad laboral influye “mucho” su satisfacción laboral. La estabilidad laboral dentro de Cadena Radial Costarricense es excelente y esta variable es de las mejor calificadas dentro de la empresa. Definitivamente se cumple con la filosofía de una “gran familia” que describe don Eduardo en la entrevista a profundidad.

Gráfico 37: Relevancia de la Estabilidad en la Satisfacción Laboral

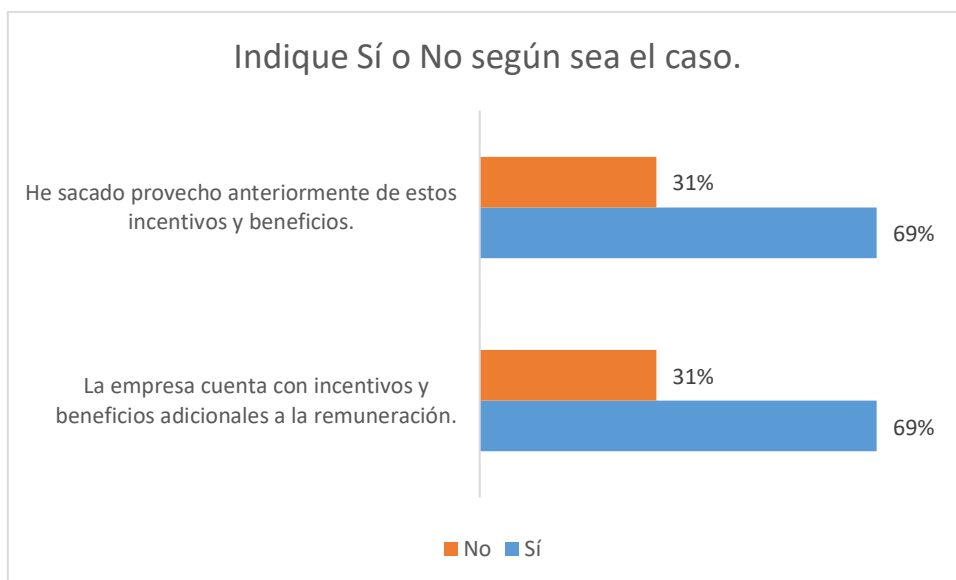


Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.12. Incentivos y Beneficios Adicionales

La mayor parte del personal, un 69%, indica que la empresa cuenta con incentivos y beneficios adicionales a la remuneración. De igual forma, un 69% indica que ha sacado provecho de estos incentivos y beneficios adicionales. Por el lado contrario, un 31% indica que la empresa no cuenta con incentivos y beneficios adicionales e, igualmente, un 31% indica no haber sacado de los incentivos y beneficios adicionales. Extraña que la empresa cuente con incentivos y beneficios y que parte del personal lo desconozca y por ende no los aproveche. La empresa debe mejorar la comunicación de los incentivos y beneficios para asegurar que todo el personal pueda aprovechar este beneficio.

Gráfico 38: Comunicación y Aprovechamiento de Incentivos y Beneficios



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

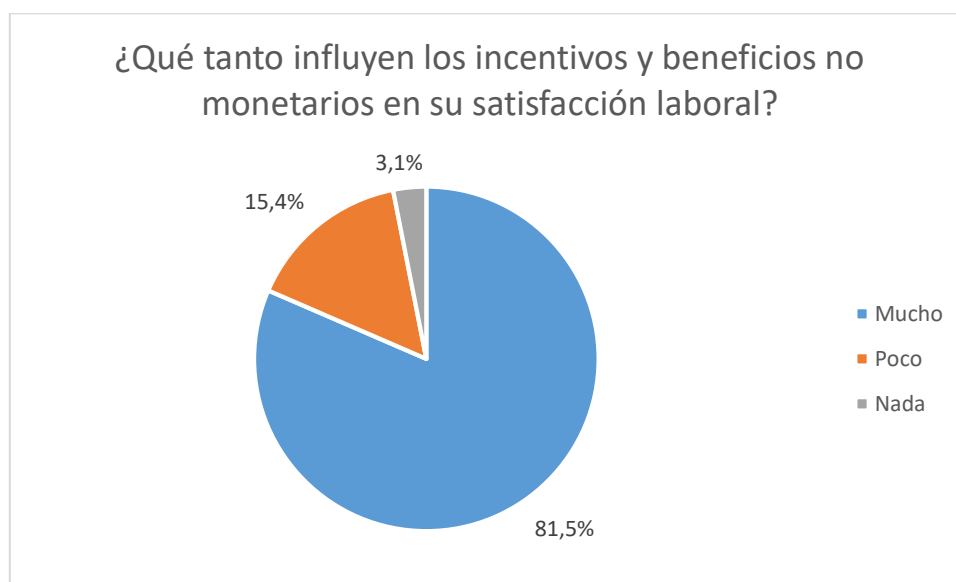
Se preguntó cuáles incentivos y beneficios son de interés para el personal, para guiar a la empresa en cuanto a incentivos que debe mantener y los que debe considerar para mejorar en esta variable. Surgieron principalmente 6 variables principales que pueden tener un alto impacto en la satisfacción del personal:

1. Canjes: en universidades, cursos abiertos, idiomas, electrodomésticos, hoteles, restaurantes y entradas al cine.
2. Capacitaciones: en motivación, específicas para área de trabajo, gestión de proyectos, trabajo en equipo, plan capacitaciones negocios y manejo equipo de la empresa.
3. Celebraciones: actividades especiales para día del padre y de la madre, por ejemplo. Además, día libre, horario especial o al menos celebración con queque en el día del cumpleaños.
4. Ejercicio: natación y yoga.
5. Educación: bono escolar, utensilios y uniformes.

6. Otros: médico de empresa, team building y la potestad de ceder beneficios a hijos u otros terceros.

Casi el 82% del personal considera que los incentivos y beneficios adicionales influyen “mucho” en su satisfacción laboral. La mayoría de los beneficios que el personal indica como de interés ya se están implementando. Otros son nuevos y pueden implementarse para mejorar aún más en este ámbito.

*Gráfico 39: Relevancia de los Incentivos y Beneficios Adicionales en la Satisfacción*



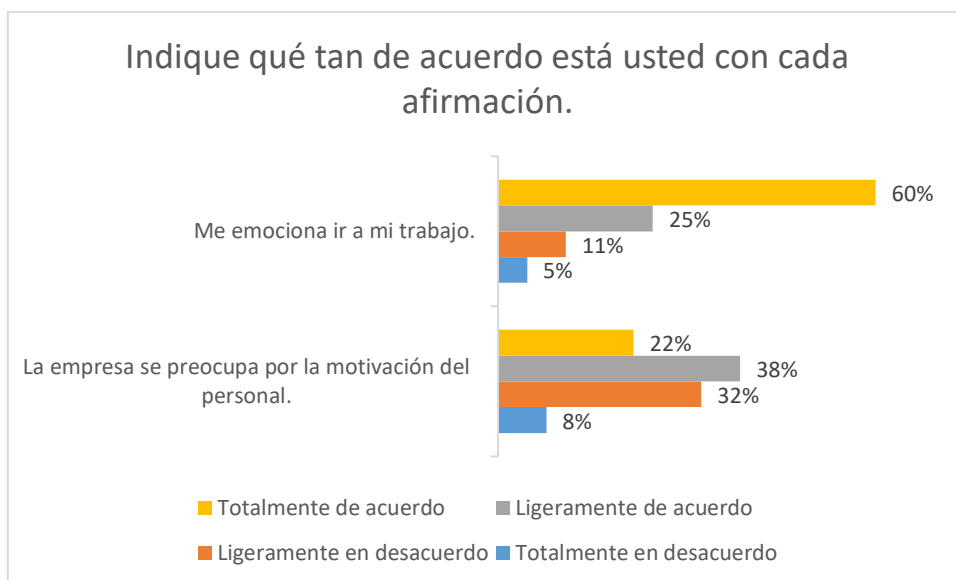
Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

### 3.2.13. Motivación

Por último, se analiza la variable de la motivación del personal. ¿Se siente el personal motivado trabajando en Cadena Radial Costarricense o no? Los hallazgos demuestran información un tanto contradictoria. Para empezar, el 60% del personal indica que le motiva ir a su trabajo. Sin embargo, solo un 22% está “totalmente de acuerdo” con que la empresa se preocupa por la motivación del personal. Parece que, aunque el personal se siente motivado, no siente que la empresa se preocupe por su motivación.



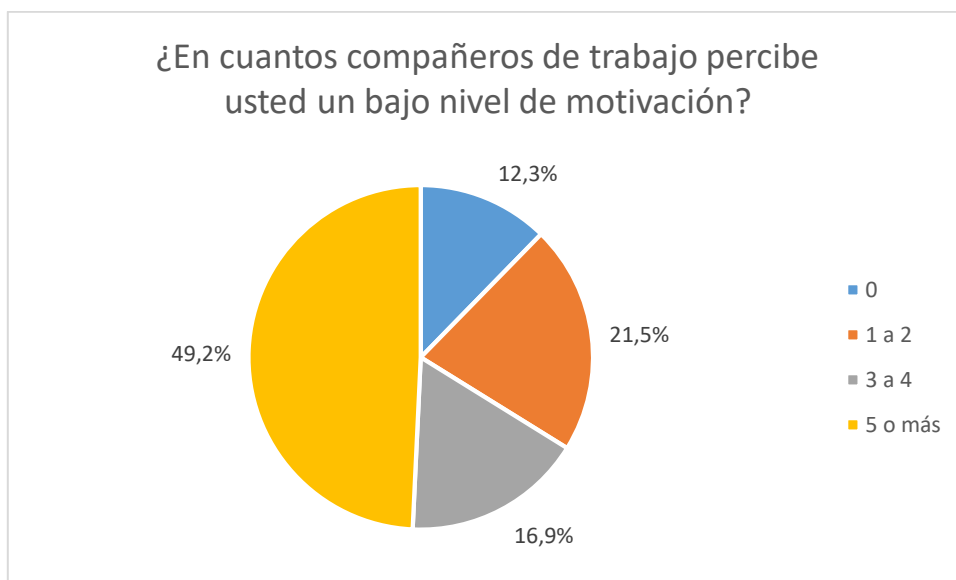
Gráfico 40: Motivación en el Trabajo



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Casi la mitad de los encuestados percibe en bajo nivel de motivación en “5 o más” compañeros. La empresa debe estar atenta para notar e identificar a estos colaboradores que están teniendo un bajo nivel de motivación. Esto se puede dar por situaciones personales en las que la empresa puede brindar ayuda. Es importante que la empresa busque mantener una motivación alta para que eso no llegue a afectar el ambiente de trabajo negativamente.

Gráfico 41: Motivación Baja en Compañeros



Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

En este capítulo 3 se han logrado interesantes hallazgos con respecto a las diferentes variables analizadas dentro del estudio. Las encuestas han facilitado un análisis comparativo con las percepciones de la etapa descriptiva para tener una mejor idea de cómo se encuentra la satisfacción laboral realmente dentro de Cadena Radial Costarricense, pues se ha superado la etapa descriptiva y analítica, en el siguiente capítulo se desarrollará la etapa propositiva del trabajo tomando como base los hallazgos que han permitido la etapa descriptiva y analítica.

## CAPÍTULO IV: Proposición de un plan de mejora de la dinámica organizacional para Cadena Radial Costarricense

Tras completar la etapa descriptiva y analítica del presente trabajo de investigación, en este capítulo se hace énfasis en el aspecto propositivo. Se utilizarán los hallazgos del trabajo para hacer a la empresa las propuestas de mejora de la dinámica organizacional que se consideren pertinentes para mejorar la gestión de la empresa a través de un plan. Para elaboración del plan se tomarán en cuenta objetivos, indicadores, actividades, tiempo, recursos y responsable. Se buscará resumir las propuestas adecuadas para lograr una mejoría en la gestión de la dinámica organizacional den Cadena Radial Costarricense.

### 4.1. Justificación de la Propuesta

Cadena Radial Costarricense carece de un estudio que le permita conocer el estado de la satisfacción laboral dentro de la empresa. La ausencia de un estudio de este tipo representa un problema para la empresa, pues se desconoce la situación actual con respecto al tema. La empresa toma acciones para facilitar un buen ambiente de trabajo y parece ser que el personal en general tiene un alto nivel de satisfacción con el lugar de trabajo. Sin embargo, es de gran importancia realizar un estudio de este tipo para conocer de manera más concreta el estado actual de la satisfacción laboral y a partir de esto poder crear un plan que permita gestionar de mejor manera la dinámica organizacional.

La ausencia de un estudio sobre la satisfacción laboral en Cadena Radial Costarricense justifica la realización de este trabajo de investigación. Este problema se solucionará realizando dicho estudio para conocer el estado de la satisfacción laboral en CRC y proponiendo a partir de este un plan de mejoras para mantener una adecuada gestión de la satisfacción a largo plazo.

Invertir recursos en la implementación de este estudio se justifica a raíz del fuerte impacto que puede tener la adecuada gestión de la dinámica organizacional en la

imagen, productividad y competitividad de la empresa. Los beneficios de una adecuada gestión de la felicidad incluyen, por ejemplo, una menor rotación de personal que se traduce en el ahorro de costos de selección y capacitación, fuga de talentos y de información.

#### 4.2. Objetivo de la Propuesta

La propuesta tiene como finalidad alinear las estrategias de Cadena Radial Costarricense en torno a la gestión del recurso humano por medio de la herramienta que constituye el plan de mejora de la dinámica organizacional para propiciar un lugar de trabajo que incentive y facilite la satisfacción laboral.

#### 4.3. Alcance de la Propuesta

El plan de mejora de la dinámica organizacional propuesto para Cadena Radial Costarricense se realizó a lo largo del primer cuatrimestre del año 2017. Se pretendió que el estudio revelara el estado de la satisfacción laboral dentro de la empresa radiodifusora específicamente para ese periodo y se recomienda actualizar el estudio periódicamente para actualizar la estrategia.

La investigación incluyó un análisis de la situación actual de la satisfacción laboral en Cadena Radial Costarricense, a raíz del cual se tomaron las bases para poder fundamentar la propuesta de plan de mejora de la dinámica organizacional para la empresa.

El alcance del proyecto conllevó únicamente la realización del análisis de satisfacción laboral y la propuesta del plan de mejora respectivo. No se contempla la ejecución del plan de mejora de la dinámica organizacional propuesto. La ejecución, o no, del mismo queda a discreción de la empresa.

#### 4.4 Plan de Mejora de la Dinámica Organizacional en CRC

A continuación, se presenta el desglose y desarrollo de la propuesta del Plan de Mejora de la Dinámica Organizacional en Cadena Radial Costarricense. El plan ayudará a la empresa a mejorar su gestión del personal en beneficio de un mejor

ambiente laboral. Como se mencionó anteriormente, la aplicación se recomienda, pero queda a discreción de la empresa.

El plan ofrece objetivos, indicadores, actividades, plazos, recursos y responsables para las variables que se tomaron en cuenta en el capítulo propositivo del presente trabajo, entre las cuales se pueden mencionar las jornadas laborales, las relaciones con los jefes y la remuneración, entre otras.

El objetivo de la propuesta, tal como se describe en este capítulo, es alinear las estrategias de Cadena Radial Costarricense en torno a la gestión del recurso humano por medio del plan propuesto para propiciar un lugar de trabajo que incentive la satisfacción laboral. A continuación, una tabla resumen de las metas globales e indicadores de la propuesta para cada variable descrita y analizada en el presente trabajo de investigación. En las subsecciones siguientes se indicará y describirá en mayor detalle cada una de las actividades propuestas para alcanzar los objetivos propuestos para cada variable.

La estrategia que se prioriza dentro de las actividades propuestas dentro del plan es la de enfocarse en las variables no relacionadas directamente con el aspecto de la remuneración, por considerarse una motivación cortoplacista y no sostenible a largo plazo. Aunque se hacen recomendaciones en cuanto a la remuneración, se recomienda hacer énfasis en las propuestas de las otras variables por su alto potencial de influenciar la satisfacción laboral a un menor costo y su mayor facilidad para sostenerse en el largo plazo.

*Tabla 2: Indicadores y Metas por Variable Propuesta*

| #  | Variable                      | Objetivo   | Indicador  |
|----|-------------------------------|--|--|
| 1  | Remuneración                  | Aumentar porcentaje del personal que considera su remuneración competitiva.                          | Porcentaje del personal que considera su remuneración competitiva (30,9%).   |
| 2  | Oportunidades de Desarrollo   | Mejorar las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.  | Porcentaje del personal que se ve creciendo a nivel jerárquico dentro de la empresa a futuro (26%).  |
|    |                               |  | Porcentaje del personal que considera que la empresa ha aportado a su desarrollo profesional a través de capacitaciones (36,8%).                                 |
|    |                               |  | Porcentaje del personal que se ve creciendo a nivel personal dentro de la empresa a futuro (37%).  |
| 3  | Funciones en el Trabajo       | Balancear mejor las cargas y funciones de los puestos de trabajo.                                    | Reducir el Porcentaje del personal que considera la carga de trabajo de su puesto como "Muy suave" o "Algo suave" de 8,8% a 0%.                                  |
|    |                               |  | Reducir el porcentaje del personal que dice estar estresado en el trabajo "Muy a menudo" en una semana tradicional (25%).  |
| 4  | Ambiente Físico de Trabajo    | Eliminar por completo la percepción de que el ambiente físico de trabajo no es seguro y/o agradable. | Porcentaje del personal que indica estar "Totalmente en desacuerdo" en que el ambiente físico de trabajo es seguro y/o agradable (3%).                           |
| 5  | Relaciones con los Jefes      | Mejorar la ya excelente satisfacción que existe con los jefes dentro de la empresa.                  | Porcentaje del personal que indica estar "Totalmente de acuerdo" o "Ligeramente de acuerdo" en tener una buena relación con su jefe inmediato (88%).             |
| 6  | Relaciones con los Compañeros | Mejorar la ya excelente satisfacción que existe con los compañeros dentro de la empresa.             | Porcentaje del personal que considera que la relación con sus compañeros ha afectado su satisfacción laboral "Positivamente" (64,7%).                            |
| 7  | Autonomía en el Trabajo       | Reducir burocracia dentro de la empresa.   | Porcentaje del personal que indica que la burocracia o falta de autonomía ha afectado sus funciones anteriormente (46,3%).                                       |
| 8  | Reconocimiento                | Disminuir la percepción de que la empresa no se preocupa por reconocer el esfuerzo del personal.     | Porcentaje del personal que indica estar "Ligeramente en desacuerdo" o "Totalmente en desacuerdo" en que la empresa se preocupe por reconocer su esfuerzo (37%). |
| 9  | Jornadas Laborales            | Mejorar la flexibilidad de las jornadas laborales.   | Porcentaje del personal que indica tener flexibilidad en la jornada laboral (52%).   |
| 10 | Estabilidad en el Trabajo     | Fortalecer la percepción de estabilidad laboral que se tiene dentro de la empresa.                   | Porcentaje del personal que indica estar "Totalmente de acuerdo" o "Ligeramente de acuerdo" en que se siente estabilidad laboral dentro de la empresa (93%).     |
| 11 | Incentivos y Beneficios       | Mejorar la gestión de los incentivos y beneficios adicionales a la remuneración.                     | Porcentaje del personal que indica que la empresa no cuenta con incentivos y beneficios adicionales a la remuneración (31%).                                     |
| 12 | Motivación                    | Aumentar la motivación del personal.   | Porcentaje del personal que indica no estar de acuerdo en que la empresa se preocupe por su motivación (40%).  |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

#### 4.4.1. Propuesta para las Funciones en el Trabajo

*Tabla 3: Objetivo #1 - Cargas y Funciones de los Puestos*

| # | Objetivo  | Indicador   | Actividades                 | Tiempo | Recursos   | Responsable       |
|---|---|---|-----------------------------|--------|------------|-------------------|
| 1 | Balancear mejor las cargas y funciones de los puestos de trabajo. | Reducir el porcentaje del personal que considera la carga de trabajo de su puesto como "Muy suave" o "Algo suave" de 8,8% a 0%. | Elaborar Manual de Puestos. | 1 mes. | R. Humano. | Eduardo Quintana. |
|   |   | Reducir el porcentaje del personal que dice estar estresado en el trabajo "Muy a menudo" en una semana tradicional (25%).       | Elaborar Manual de Puestos. | 1 mes. | R. Humano. | Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Las cargas de trabajo y funciones pueden estar mejor distribuidas dentro de Cadena Radial Costarricense, al menos esto revela el estudio de satisfacción realizado. Un 8,8% del personal dice que su carga de trabajo es algo o muy suave. La intención no es que el personal se sienta estresado todo el tiempo ni que sienta que su carga de trabajo es demasiado pesada. Sin embargo, que la consideren muy suave puede llevar a que tengan una menor satisfacción o se sientan aburridos dentro de su jornada. Se debe buscar un mejor balance para ocupar el tiempo del personal en un rango adecuado que le permita mantenerse motivado y a la vez asegure una buena productividad para la empresa.

La empresa no cuenta con un Manual de Puestos. En el Manual de Puestos se describen los perfiles y funciones de los diferentes puestos que hay dentro de la empresa. Un documento de este tipo facilita a la empresa labores de contratación para los puestos, pues está claramente definido el perfil de cada puesto y los requerimientos que este tiene. Específicamente en relación con las funciones y las cargas de trabajo, ayuda a conocer mejor las cargas que puede tener cada puesto con base en las funciones que se le asignan. Tener claramente definidas las funciones de cada puesto en un Manual de Puestos debidamente estructurado puede facilitar un análisis de cargas entre los diferentes puestos, de forma que se puedan reestructurar algunas funciones en busca de un mejor balance de cargas.

Esto puede aliviar las cargas de algunos de los puestos más exigentes para aprovechar mejor el tiempo y conocimiento de quienes dicen tener cargas muy suaves en el trabajo.

La elaboración del manual descrito se pone bajo la responsabilidad de don Eduardo Quintana, quien se encarga interinamente de las labores de recursos humanos. Esta propuesta no requiere de recursos financieros, sino únicamente humano, partiendo del hecho que la empresa elabora su propio Manual de Puestos en vez de contratarlo a algún tercero. Una vez elaborado el manual, se puede proceder con base en este a hacer un análisis de reestructuración de cargas y funciones para tomar las medidas que se consideren pertinentes para un mejor balance, si las hubiera.

#### 4.4.2. Propuesta para el Ambiente Físico de Trabajo

*Tabla 4: Objetivo #2 - Mejoras Ambiente Físico de Trabajo*

| # | Objetivo   | Indicador  | Actividades  | Tiempo   | Recursos   | Responsable       |
|---|--|--|--|----------|------------|-------------------|
| 2 | Eliminar por completo la percepción de que el ambiente físico de trabajo no es seguro y/o agradable. | Porcentaje del personal que indica estar "Totalmente en desacuerdo" en que el ambiente físico de trabajo es seguro y/o agradable (3%). | Charla con personal sobre riesgos en el ambiente físico de trabajo y propuestas de mejora. | 2 horas. | R. Humano. | Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Cuando se consultó al personal si consideran que el ambiente físico de trabajo es seguro y/o agradable, un 3% indicó estar totalmente en desacuerdo. Aunque es un porcentaje muy bajo, un ambiente físico de trabajo seguro y agradable es básico para la satisfacción laboral y este porcentaje se convierte en razón suficiente para al menos indagar un poco más sobre el tema para aplicar mejoras.

Como una medida de bajo costo para aplicar mejoras, se propone organizar una charla con el personal para compartir criterios sobre las condiciones del ambiente físico de trabajo. Una dinámica abierta y participativa sobre las condiciones del lugar



de trabajo pueden ser muy útiles para descubrir cuáles son las preocupaciones que tiene el personal en relación con este tema. Las mejoras que se consideren pertinentes se pueden tomar para que el personal se sienta más a gusto y seguro en el lugar de trabajo.

#### 4.4.3. Propuesta para las Oportunidades de Desarrollo

*Tabla 5: Objetivo #3 - Facilitar las Oportunidades de Desarrollo*

| # | Objetivo  | Indicador  | Actividades                                     | Tiempo               | Recursos                     | Responsable                             |
|---|---|--|---|----------------------|------------------------------|---|
| 3 | Mejorar las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. | Porcentaje del personal que se ve creciendo a nivel jerárquico dentro de la empresa a futuro (26%).                              | Elaborar Manual de Sucesión de Puestos.         | 1 mes.               | R. Humano.                   | Eduardo Quintana.                       |
|   |   | Porcentaje del personal que considera que la empresa ha aportado a su desarrollo profesional a través de capacitaciones (36,8%). | Diseñar un Programa de Capacitación.            | 1 mes.               | R. Humano.<br>R. Financiero. | Andres Quintana E.<br>Eduardo Quintana. |
|   |   | Porcentaje del personal que se ve creciendo a nivel personal dentro de la empresa a futuro (37%).                                | Implementar la rotación de puestos y funciones. | Periódico.<br>Anual. | R. Humano.<br>R. Financiero. | Eduardo Quintana.                       |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Cadena Radial Costarricense, como toda PYME, enfrenta un gran reto desde el punto de vista de las oportunidades de desarrollo. El tamaño de la empresa, aunque considerable, no alcanza para ofrecer oportunidades de crecimiento a todos los colaboradores, lo cual tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral. Para la empresa se proponen tres actividades principales que pueden ayudar a mejorar las perspectivas de crecimiento profesional y personal de los colaboradores dentro de la empresa.

Únicamente un 26% del personal se ve creciendo a nivel jerárquico dentro de la empresa a futuro. La perspectiva de crecimiento es muy baja. Elaborar un Manual de Sucesión de Puestos puede mejorar este indicador. Un manual de este tipo, ordena los puestos por nivel jerárquico al estilo de un organigrama. Para cada puesto, se identifican de uno a tres colaboradores que pueden ser considerados como candidatos potenciales para una eventual vacante en ese puesto. Los

candidatos de sucesión para cada puesto se eligen tras un análisis de los perfiles, asegurando que sean profesionales que podrían desempeñar esos puestos. Se agendan citas para compartir con cada profesional las oportunidades de crecimiento que se han identificado para cada quien dentro de la empresa.

Aunque en la empresa se dan capacitaciones, no existe un Programa de Capacitación debidamente definido y estructurado. Un programa de este tipo debe de crearse y revisarse anualmente para ser actualizado a las cambiantes necesidades del personal. Este programa debe ser congruente con el Manual de Sucesión de Puestos, de forma que se entrene y prepare a cada colaborador con miras a los puestos que eventualmente podrían llegar a ocupar dentro de la empresa. De esta forma, se mejora el indicador de colaboradores que consideran que la empresa ha aportado a su crecimiento profesional a través de capacitaciones, el cual se encuentra en tan solo un 36,8%.

La tercera actividad que se recomienda es la rotación de puestos y funciones. La monotonía de las funciones puede ser altamente desmotivante. Un entorno cambiante y retador es un gran motivador en todo profesional que busca crecer. La empresa puede identificar algunas funciones que se prestan para ser rotadas entre diferentes profesionales que se consideren aptos para asumir las mismas funciones. Rotando algunas funciones en periodos anuales, la empresa prepara a los colaboradores para una mayor flexibilidad laboral que es muy valiosa en entornos tan cambiantes como los actuales, le da al personal una perspectiva más integral de las labores en la empresa y les ofrece oportunidades de mayor crecimiento a través de nuevos aprendizajes.

#### 4.4.4. Propuesta para las Relaciones con los Jefes

Tabla 6: Objetivo #4 - Relaciones con los Jefes

| # | Objetivo  | Indicador  | Actividades  | Tiempo                | Recursos                  | Responsable                          |
|---|---|--|--|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| 4 | Mejorar la ya excelente satisfacción que existe con los jefes dentro de la empresa. | Porcentaje del personal que indica estar "Totalmente de acuerdo" o "Ligeramente de acuerdo" en tener una buena relación con su jefe inmediato (88%). | Reconocimiento de jefes sobresalientes.                                      | Periódico. Anual.     | R. Financiero.            | Andres Quintana E. Eduardo Quintana. |
|   |   |  | Capacitaciones periódicas sobre soft skills, empatía y liderazgo para jefes. | Periódico. Semestral. | R. Humano. R. Financiero. | Andres Quintana E. Eduardo Quintana. |
|   |   |  | Elaborar y comunicar procedimiento de manejo de conflictos.                  | 1 mes.                | R. Humano.                | Eduardo Quintana.                    |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La relación con los jefes dentro de Cadena Radial Costarricense es muy buena, casi el 90% del personal indica tener una buena relación con su jefe inmediato. Sin embargo, que la empresa tenga una buena evaluación en esta variable, no significa que la misma se deba descuidar o ignorar. Por el contrario, las relaciones con los jefes tienen mucho impacto en la satisfacción laboral del personal y la empresa debe tomar medidas para asegurar que las buenas relaciones que existen ahora con los jefes puedan sostenerse a largo plazo. Para mantener una buena gestión de esta variable a largo plazo, se recomiendan 3 actividades.

La primera consiste en reconocer a los jefes sobresalientes. Con una encuesta dirigida al personal con el fin específico de evaluar a los jefes dentro de la empresa, se puede identificar a los mejores jefes dentro de la empresa para reconocerles su buena gestión. Este tipo de mediciones y reconocimientos se deben realizar anualmente. Como segunda actividad, se propone que el Programa de Capacitación contemple capacitaciones específicas para los colaboradores con personal a cargo que hagan énfasis en las habilidades deseables en un buen jefe. Entre algunos temas se puede capacitar a los jefes en el manejo de personal, situaciones de estrés, coaching, liderazgo y empatía, entre otros.

Por último, aunque existe una buena relación entre los jefes y sus subalternos, es importante definir por escrito los procedimientos a seguir en caso de algún conflicto

dentro de este tipo de relaciones. Un procedimiento de manejo de conflictos debe ser definido y a la vez debidamente comunicado al personal para que sea de conocimiento general y se pueda manejar de la mejor manera posible conflictos que eventualmente se puedan presentar dentro de estas relaciones.

#### 4.4.5. Propuesta para las Relaciones con los Compañeros

*Tabla 7: Objetivo #5 - Relaciones con los Compañeros*

| # | Objetivo   | Indicador   | Actividades   | Tiempo                | Recursos       | Responsable                          |
|---|--|---|---|-----------------------|----------------|--------------------------------------|
| 5 | Mejorar la ya excelente satisfacción que existe con los compañeros dentro de la empresa. | Porcentaje del personal que considera que la relación con sus compañeros ha afectado su satisfacción laboral "Positivamente" (64,7%). | Reconocimiento de compañeros sobresalientes.                | Periódico. Anual.     | R. Financiero. | Andres Quintana E. Eduardo Quintana. |
|   |  |   | Actividades de Team Building.                               | Periódico. Semestral. | R. Financiero. | Andres Quintana E. Eduardo Quintana. |
|   |  |   | Elaborar y comunicar procedimiento de manejo de conflictos. | 1 mes.                | R. Humano.     | Eduardo Quintana.                    |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Las relaciones entre los compañeros en Cadena Radial Costarricense también son buenas. Con base en los resultados del estudio, un 64,7% del personal indica que las relaciones con sus compañeros han afectado su satisfacción laboral positivamente dentro de la empresa. Una buena evaluación, tal como se consideró en la variable de relaciones con los jefes, no justifica que la empresa descuide esta tan importante variable. Por el contrario, se deben tomar medidas para mantener este éxito a largo plazo, para lo cual se proponen de igual forma tres actividades.

En primer lugar, se propone reconocer a los compañeros sobresalientes. El reconocimiento propuesto, a diferencia del reconocimiento tradicional por desempeño, busca un enfoque hacia los rasgos personales (y no profesionales) que son deseables y hacen que un individuo sobresalga o afecte positivamente en el lugar de trabajo. Se propone por ejemplo reconocer al colaborador más alegre, al más servicial, al más puntual, entre otros. De esta forma, se alienta y motiva a quienes buscan ser una influencia positiva dentro del ambiente de trabajo. Este tipo

de incentivo es un complemento y de ninguna forma debe reemplazar los reconocimientos por desempeño.

La empresa asegura tener actividades sociales dentro del lugar de trabajo para ver partidos de futbol o celebrar otro tipo de ocasiones. Se recomienda fomentar con mayor fuerza las actividades de índoles social para crear mejores relaciones dentro del lugar de trabajo. Para esto se propone organizar al menos semestralmente una actividad de Team Building. Dicha actividad puede organizarse incluso (y preferiblemente) fuera de la empresa. Una actividad turística como el rafting, que incentiva el trabajo en equipo y la interacción, es una de tantas actividades que se pueden aprovechar para que el personal salga de la rutina, libere estrés y pueda conocerse fuera del contexto profesional.

Un procedimiento de manejo de conflictos, como el sugerido para mejorar las relaciones con los jefes, se debe tener claramente definido por escrito y ser oportunamente comunicado al personal para evitar los posibles conflictos que puedan surgir entre el personal.

#### 4.4.6. Propuesta para la Remuneración

*Tabla 8: Objetivo #6 - Competitividad de la Remuneración*

| # | Objetivo  | Indicador  | Actividades   | Tiempo            | Recursos       | Responsable        |
|---|---|--|---|-------------------|----------------|--------------------|
| 6 | Aumentar porcentaje del personal que considera su remuneración competitiva. | Porcentaje del personal que considera su remuneración competitiva (30,9%). | Asegurar ajustes anuales de salario por concepto de inflación para mantener competitividad a largo plazo. | Periódico. Anual. | R. Financiero. | Andres Quintana E. |
|   |   |  | Escala de reconocimiento económico por antigüedad en la empresa.  | Periódico. Anual. | R. Financiero. | Andres Quintana E. |
|   |   |  | Escala de reconocimiento económico por desempeño.   | Periódico. Anual. | R. Financiero. | Andres Quintana E. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La remuneración se considera un objetivo de alto impacto en cualquier empresa, pero en Cadena Radial Costarricense adquiere una importancia especial. Esta

variable fue catalogada como la más importante para la satisfacción del personal en CRC, a la vez que también fue la peor calificada. Es decir que siendo el factor que los colaboradores consideran que tiene un mayor impacto en su satisfacción laboral, es la que consideran tiene un peor rendimiento entre las variables analizadas.

El objetivo consiste en aumentar la percepción de que se cuenta con una remuneración competitiva. El indicador que se utiliza es el 30,9% del personal que indica que considera su remuneración competitiva. La meta es lograr que un mayor porcentaje del personal considere su salario competitivo, cuando se realice de nuevo la encuesta de satisfacción laboral en un plazo no mayor a un año.

Se propone alcanzar este objetivo a través de tres actividades principales. La primera consiste en asegurar al personal un ajuste anual de la remuneración con base en la inflación para el periodo, lo cual permite que los salarios que se pagan hoy, se mantengan equivalentemente competitivos a lo largo del tiempo a pesar de los efectos de la inflación. Las otras dos actividades propuestas son en realidad incentivos y no parte de la remuneración, pues se sugiere pagarlos como un bono anual y no como parte de la remuneración mensual. Sin embargo, se consideran dentro del apartado de la remuneración al ser incentivos monetarios. La idea es crear una escala de incentivos monetarios para premiar al personal en rubros de desempeño y antigüedad dentro de la empresa. Este incentivo permite premiar con una remuneración más competitiva a aquellos colaboradores que reúnan los méritos necesarios a lo largo del año.

Aunque mejorar la remuneración es la actividad que puede tener un mayor impacto en la satisfacción laboral dentro de la empresa, esto no significa que se considere la mejor medida entre las sugeridas en este plan. Es importante tener en cuenta que las motivaciones con base en aspectos económicos son temporales y no sostenibles a largo plazo. Es común que el personal se queje de su remuneración, aun cuando esta pueda ser en realidad competitiva, pues todos quieren poder ganar más. Se recomienda previamente hacer un análisis de la competencia para poder determinar

si en efecto los salarios son competitivos o no dentro de la industria, no creer a ciegas en la percepción del personal. Con base en esta información, se puede determinar hasta qué punto es necesario ajustar las remuneraciones para diferentes puestos. Se considera que se debe hacer mayor énfasis inicialmente en las actividades no relacionadas con la remuneración, al ser consideradas de gran impacto y sostenibles a largo plazo.

#### 4.4.7. Propuesta para la Autonomía en el Trabajo

*Tabla 9: Objetivo #7 - Reducción de la Burocracia*

| # | Objetivo                                 | Indicador  | Actividades  | Tiempo | Recursos   | Responsable       |
|---|--|--|--|--------|------------|-------------------|
| 7 | Reducir burocracia dentro de la empresa. | Porcentaje del personal que indica que la burocracia o falta de autonomía ha afectado sus funciones anteriormente (46,3%). | Identificar decisiones que se pueden delegar aplicando el empowerment. | 1 mes. | R. Humano. | Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La autonomía en las funciones es una variable que, según el estudio realizado, influye mucho en la satisfacción laboral del personal dentro de Cadena Radial Costarricense. Preocupa entonces, que un 46,3% del personal haya indicado que la burocracia o falta de autonomía ha afectado sus funciones anteriormente. Aunque existe la delegación, se observa dentro de la empresa una estructura muy vertical con gran parte de las decisiones centradas en los mandos altos. Sin embargo, es natural que muchas decisiones se deban tomar desde arriba, se propone a la administración de la empresa buscar una mayor delegación de las decisiones.

La propuesta consiste en hacer un análisis que permita identificar aquellas decisiones que actualmente se toman a través de cadenas de mando que puedan delegarse aplicando el empowerment. El empowerment consiste en primero capacitar y preparar al personal para que se le pueda confiar decisiones que se consideren dentro de sus capacidades. El otorgamiento de esta confianza motiva al personal y le da más flexibilidad para realizar sus labores con mayor agilidad. Lo

delicado dentro de esta propuesta es saber identificar cuidadosamente esas decisiones que se pueden delegar para dar más poder al personal.

#### 4.4.8. Propuesta para el Reconocimiento

*Tabla 10: Objetivo #8 - Reconocimiento*

| # | Objetivo   | Indicador  | Actividades                                      | Tiempo            | Recursos                     | Responsable                             |
|---|--|--|--|-------------------|------------------------------|---|
| 8 | Disminuir la percepción de que la empresa no se preocupa por reconocer el esfuerzo del personal. | Porcentaje del personal que indica estar "Ligeramente en desacuerdo" o "Totalmente en desacuerdo" en que la empresa se preocupe por reconocer su esfuerzo (37%). | Medir desempeño del personal.                    | Periódico. Anual. | R. Humano.                   | Eduardo Quintana.                       |
|   |  |  | Ceremonia anual de reconocimientos al desempeño. | Periódico. Anual. | R. Humano.<br>R. Financiero. | Andres Quintana E.<br>Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

El reconocimiento es una variable indispensable para lograr una buena satisfacción laboral en el largo plazo. Este permite premiar a quienes merecen ser premiados por un desempeño sobresaliente. Un buen programa de reconocimiento se debe basar en un programa de medición del desempeño bien estructurado. La medición es la base para poder identificar correctamente quienes merecen ser premiados. De lo contrario puede pasar como pasa en el sector público costarricense, donde las evaluaciones de desempeño son mediocres y premian a más del 90% del personal, perdiendo así el sentido de un programa de este tipo y desincentivando el esfuerzo de quienes realmente sobresalen sobre los colaboradores que no tienen el mismo nivel de compromiso.

Desarrollar e implementar un programa de medición del desempeño se convierte entonces en la tarea primordial para Cadena Radial Costarricense. Con base en estas mediciones se podrá proceder a implementar un buen programa de reconocimiento. Las mediciones deben ser al menos anuales, incluso se recomienda hacer las evaluaciones cuatrimestral o semestralmente, dentro de lo que las capacidades para llevar esta carga de trabajo permitan. Si bien es cierto, la empresa indica reconocer al personal y este en gran medida lo ratifica mediante los resultados del estudio, se debe formalizar la estructura y la transparencia del



proceso de medición que se toma en cuenta para tales reconocimientos para que el personal crea y comparta tales reconocimientos. Este programa de medición debe ser comunicado al personal para que este conozca sobre que variables se les va a evaluar para el reconocimiento.

La empresa indica que otorga reconocimientos al personal cada año en la fiesta de fin de año de la empresa. Sin embargo, se comentó que en ocasiones no se han implementado los reconocimientos en tal fiesta. Se recomienda que la empresa realice formalmente una ceremonia de reconocimiento año con año. La idea es que exista un evento formal dedicado a los reconocimientos de forma que este cobre una mayor relevancia y se asegure su periodicidad. De esta manera, la empresa va a demostrar al personal que en efecto el reconocimiento si es una prioridad y se podrá trabajar en eliminar la percepción de que la empresa no se preocupa por reconocer el esfuerzo del personal (37%).

#### 4.4.9. Propuesta para las Jornadas Laborales

*Tabla 11: Objetivo #9 - Flexibilidad de las Jornadas Laborales*

| # | Objetivo   | Indicador  | Actividades   | Tiempo | Recursos   | Responsable       |
|---|--|--|---|--------|------------|-------------------|
| 9 | Mejorar la flexibilidad de las jornadas laborales. | Porcentaje del personal que indica tener flexibilidad en la jornada laboral (52%). | Definir regulaciones internas del teletrabajo (puestos que aplican, frecuencia semanal, requisitos, etc.) e incentivar la aplicación del beneficio. | 1 mes. | R. Humano. | Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La empresa cuenta con variedad de horarios y jornadas debido a la diversidad de los puestos de trabajo que hay en la empresa, desde puestos administrativos hasta puestos operativos relacionados directamente con la radiodifusión. Los puestos relacionados directamente con la programación y el tiempo en el aire de las diferentes estaciones tienen horarios más estrictos que se deben mantener siempre, mientras que los puestos administrativos si tienen algo más de flexibilidad.

Más de la mitad del personal (52%) indicó tener flexibilidad en su jornada laboral. El teletrabajo es la punta de lanza de la flexibilidad de las jornadas laborales, un beneficio que muchos profesionales aspiran a tener y que es muy motivante dentro de un puesto de trabajo. La empresa indica que sí se puede dar el teletrabajo en algunos puestos, principalmente los administrativos. Parece que este beneficio no ha sido debidamente estructurado ni comunicado. Se recomienda definir por escrito cuales son las condiciones del teletrabajo dentro de la empresa. Se debe indicar por ejemplo los puestos a los que aplica, cuantos días semanales, bajo qué condiciones, con qué frecuencia, etc. Tener claramente definidas estas pautas y comunicarlas al personal puede facilitar que más personas aprovechen este beneficio, aumentando la flexibilidad de las jornadas laborales y beneficiando la satisfacción laboral.

#### 4.4.10. Propuesta para la Estabilidad en el Trabajo

*Tabla 12: Objetivo #10 - Estabilidad en el Trabajo*

| #  | Objetivo   | Indicador  | Actividades                                       | Tiempo | Recursos   | Responsable       |
|----|--|--|---|--------|------------|-------------------|
| 10 | Fortalecer la percepción de estabilidad laboral que se tiene dentro de la empresa. | Porcentaje del personal que indica estar "Totalmente de acuerdo" o "Ligeramente de acuerdo" en que se siente estabilidad laboral dentro de la empresa (93%). | Definir y divulgar una política de cero despidos. | 1 mes. | R. Humano. | Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

La estabilidad laboral dentro de Cadena Radial Costarricense es excelente, manteniendo una rotación de personal muy baja, lo cual da una sensación generalizada de seguridad y satisfacción del personal dentro de la empresa. Es tal vez la variable mejor evaluada y una de las principales fortalezas en satisfacción de la empresa. La empresa se ha administrado prácticamente con una filosofía de familia, ayudando al personal y cuidándolo. Se han presentado despidos únicamente en situaciones muy extremas y las renunciaciones son poco usuales dentro de la empresa.

Debido a que la empresa se encuentra tan bien evaluada en esta variable filosofía de familia que se implementa tiene un tan buen impacto en la satisfacción del personal, lo que se recomienda es formalizar esa cultura de adhesión en una política. Poner por escrito en una política aprobada por la gerencia ese deseo de la empresa de mantener, apoyar y desarrollar al personal. Una política que exprese formalmente esa cultura que busca evitar todo despido a como dé lugar para ser una empresa humana y preocupada por su personal. Una cultura de empresa de este tipo es un factor altamente diferenciador que se convierte en una gran ventaja competitiva. Aunque definir y divulgar una política de este tipo parezca poca cosa cuando ya la empresa vive esa cultura, dejar este tipo de rasgos competitivos de una cultura formalmente y por escrito facilita que dicha cultura se sostenga en el largo plazo sin importar cuántas generaciones pasen por la compañía. Una formalización de este tipo de la cultura es de hecho uno de los principales retos de una PYME, principalmente una que crece y cuenta ya con dos generaciones familiares.

#### 4.4.11. Propuesta para los Incentivos y Beneficios Adicionales

*Tabla 13: Objetivo #11 - Incentivos y Beneficios Adicionales*

| #  | Objetivo   | Indicador  | Actividades   | Tiempo              | Recursos                     | Responsable                             |
|----|--|--|---|---------------------|------------------------------|---|
| 11 | Mejorar la gestión de los incentivos y beneficios adicionales a la remuneración. | Porcentaje del personal que indica que la empresa no cuenta con incentivos y beneficios adicionales a la remuneración (31%). | Comunicar los incentivos y beneficios que le empresa ofrece.                                  | Periódico. Semanal. | R. Humano.                   | Eduardo Quintana.                       |
|    |  |  | Ampliar variedad de incentivos y beneficios con base en opiniones y necesidades del personal. | 1 mes.              | R. Humano.<br>R. Financiero. | Andres Quintana E.<br>Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Para sacarle provecho a un incentivo o beneficio es necesario conocerlo. Muchas empresas fallan en la comunicación de los incentivos y beneficios que ofrece, facilitando que estos se desaprovechen. Debe ser prioridad de la empresa que el personal conozca claramente cuáles son los incentivos y beneficios para que este le saque el mayor provecho posible. Un 31% del personal indicó que la empresa no

cuenta con incentivos y beneficios, de igual forma, un 31% indicó no haber sacado provecho de los incentivos y beneficios.

La primera tarea de la empresa para mejorar en esta variable debe ser la de asegurar la adecuada comunicación al personal de los incentivos y beneficios. Los boletines informativos que envía la empresa pueden ser un medio para comunicarlos. Gran parte del personal no está aprovechando los incentivos y beneficios por desconocimiento, lo cual no debe permitirse. Se debe asegurar que la comunicación se dé oportunamente. Debe darse no solo ahora, sino que debe asegurarse una comunicación constante y periódica que se sostenga en el largo plazo para que el personal pueda así sacarles mayor provecho.

La segunda tarea debe ser ampliar los incentivos y beneficios con base en las preferencias del personal de la empresa. Se debe escuchar que es lo que los motiva y lo que puede ayudarles a sentirse más a gusto dentro de la empresa. En el estudio realizado se consultó al personal sobre los incentivos y beneficios que desea, dando con 6 categorías principales. La empresa debe tomarlas en cuenta para estructurar un programa de incentivos y beneficios definido por escrito para comunicar al personal. Cabe resaltar que las preferencias del personal pueden cambiar o evolucionar y se debe consultar al menos anualmente y escuchar al personal para actualizar y adaptar el paquete de incentivos acorde.

Los incentivos y beneficios que son prioridad para el personal se listaron en el capítulo anterior y se listan a continuación de nuevo:

1. Canjes: en universidades, cursos abiertos, idiomas, electrodomésticos, hoteles, restaurantes y entradas al cine.
2. Capacitaciones: en motivación, específicas para área de trabajo, gestión de proyectos, trabajo en equipo, plan capacitaciones negocios y manejo equipo de la empresa.

3. Celebraciones: actividades especiales para día del padre y de la madre, por ejemplo. Además, día libre, horario especial o al menos celebración con queque en el día del cumpleaños.
4. Ejercicio: natación y yoga.
5. Educación: bono escolar, utensilios y uniformes.
6. Otros: médico de empresa, team building y la potestad de ceder beneficios a hijos u otros terceros.

#### 4.4.12. Propuesta para la Motivación

Tabla 14: Objetivo #12 - Motivación

| #  | Objetivo                             | Indicador   | Actividades             | Tiempo                | Recursos                  | Responsable                          |
|----|--------------------------------------|---|-------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| 12 | Aumentar la motivación del personal. | Porcentaje del personal que indica no estar de acuerdo en que la empresa se preocupe por su motivación (40%). | Charlas motivacionales. | Periódico. Semestral. | R. Humano. R. Financiero. | Andres Quintana E. Eduardo Quintana. |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

Un 40% del personal indica que la empresa no se preocupa por su motivación. Esta percepción es inaceptable y la empresa debe demostrar que si se preocupa por la motivación de su personal. Esta variable es esencial para que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y estén en la disposición de dar lo mejor de sí mismos por la empresa. Además, se verá beneficiada por las medidas y mejoras que se implementen en cada una de las variables anteriores, pues todas ellas tendrán un impacto en la motivación. Como actividad para potenciar aún más esta variable, se recomienda brindar charlas motivacionales al personal al menos semestralmente.

Cadena Radial Costarricense ha proyectado a través de las entrevistas ser una empresa con una buena satisfacción laboral y que se preocupa por el bienestar de su personal. Esta imagen que proyectaron a través de las entrevistas se ha demostrado a la vez a través de los buenos resultados en el estudio de satisfacción laboral. Aunque hay siempre campo de mejora, en general, la empresa ha salido bien librada de la evaluación. La estabilidad laboral y las relaciones con los

compañeros y los jefes quedan como los puntos fuertes para la empresa en cuanto a la satisfacción, mientras que la remuneración queda por mucho como la variable peor evaluada. La implementación de la totalidad o una porción de las medidas propuestas, acorde con el criterio de la gerencia, pueden tener un gran impacto en la ya excelente satisfacción laboral que se ha demostrado dentro de la empresa a través de este estudio.

## 4.5. Justificación Económica de la Propuesta

Tabla 15: Justificación Económica de la Propuesta

| #  | Actividades   | Supuestos  | Costo Estimado                                     |
|--|---|--|--|
| 1  | Asegurar ajustes anuales de salario por concepto de inflación para mantener competitividad a largo plazo. | Aumento sector privado para 2017 es de 1,14% para salarios mínimos acorde a Consejo Nacional de Salarios.  | Se desconoce información confidencial de planilla. |
| 2  | Escala de reconocimiento económico por antigüedad en la empresa.  | 44% planilla tiene más de 5 años de trabajar para CRC. Bono 10 mil colones extra anuales a estos colaboradores.  | 308 mil colones anuales.                           |
| 3  | Escala de reconocimiento económico por desempeño.   | Bono 30 mil colones anuales a los profesionales reconocidos por su desempeño en ese año. Se reconoce al 10% con mayor desempeño dentro de la empresa.  | 210 mil colones anuales.                           |
| 4  | Reconocimiento de jefes sobresalientes.   | Bono 30 mil colones al jefe mejor evaluado por su personal a cargo para cada año.  | 30 mil colones anuales.                            |
| 5  | Capacitaciones periódicas sobre soft skills, empatía y liderazgo para jefes.                              | Aprovechar modalidad de canjes de publicidad para acceder a tarifas preferenciales. Supuesto de 4 capacitaciones anuales en grupos de 10 colaboradores a un costo de 20 mil colones por colaborador.             | 800 mil colones anuales.                           |
| 6  | Reconocimiento de compañeros sobresalientes.  | Bono 30 mil colones anuales a los colaboradores sobresalientes. Se reconoce a 5 colaboradores en total para categorías de liderazgo, compañerismo, trabajo en equipo, empatía y puntualidad.                     | 150 mil colones anuales.                           |
| 7  | Actividades de Team Building.   | Aprovechar modalidad de canjes de publicidad para acceder a tarifas preferenciales. Una actividad de team building anual a un costo estimado de 20 mil colones por colaborador para la totalidad de la planilla. | 1 millón 400 mil colones anuales.                  |
| 8  | Ceremonia anual de reconocimientos al desempeño.  | Ceremonia en instalaciones de la empresa para reducir el costo. Supuesto de 12 mil colones por colaborador para bocadillos, actividades y animación.   | 840 mil colones anuales.                           |
| 9  | Charlas motivacionales.   | Aprovechar modalidad de canjes de publicidad para acceder a tarifas preferenciales. 2 charlas motivacionales anuales en grupos de 15 colaboradores a un costo de 10 mil colones por colaborador.                 | 300 mil colones anuales.                           |
| Total Estimado Anual: 4 millones 38 mil colones.                                 |   |  |  |
| *Sin considerar costos ajuste salarios por información confidencial de planilla. |   |  |  |

Fuente: Creación propia con base en Estudio de Satisfacción Laboral.

## CAPÍTULO V: Presentación de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de satisfacción laboral desarrollado que permitan a Cadena Radial Costarricense

En este capítulo final se hace una recapitulación de las conclusiones a las que se ha llegado a través del estudio realizado. Dichas conclusiones se basarán en los hallazgos que nacen de las etapas descriptiva, analítica y propositiva del presente trabajo de investigación. Adicionalmente, se presentarán las recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa de su personal.

### 5.1. Conclusiones

La rotación del personal dentro de Cadena Radial Costarricense es muy baja. La evaluación de la satisfacción con el trabajo, en general, es además muy positiva. Los colaboradores se sienten a gusto dentro de la empresa, pero siempre tareas que pueden ayudar a mejorar la evaluación en ciertas variables, ayudando a subir el nivel de satisfacción laboral.

Un bajo porcentaje del personal considera su remuneración competitiva. La remuneración tiene un alto impacto en la satisfacción laboral y debe prestársele especial atención.

Las oportunidades de desarrollo son una limitante importante no solo para Cadena Radial Costarricense, sino para cualquier PYME. Los profesionales ven las oportunidades de crecimiento personal y profesional como un factor de gran influencia en su satisfacción laboral y se debe buscar alternativas para mejorar la percepción del personal sobre sus oportunidades de crecimiento. Las oportunidades de desarrollo fueron señaladas como una de las variables con peor evaluación y a la vez como una de las variables más importantes dentro de la satisfacción. Enfocarse en las oportunidades de desarrollo puede tener un alto impacto en la satisfacción.



Las cargas de trabajo entre los puestos deben balancearse de mejor manera. Algunos colaboradores indican en un extremo que tienen una carga de trabajo muy suave, mientras que otros colaboradores reportan cargas de trabajo muy elevadas. Aunque es natural que algunos puestos recarguen más funciones, se debe buscar el mejor balance posible.

En la empresa existen excelentes relaciones entre los compañeros. Las relaciones del personal con sus respectivos jefes también son excelentes. Identificar que se lleva una buena gestión de las relaciones no debe de ninguna forma llevar a la empresa a bajar la guardia. Por el contrario, la empresa debe tener claro cuáles son los factores que permiten la buena evaluación de esta variable para poder mantener la buena gestión en el largo plazo.

Parte del personal desconoce los incentivos y beneficios que ofrece la empresa. Esto lleva a que muchos de ellos no saquen provecho de dichos privilegios. Un paquete de incentivos y beneficios es un factor de motivación complementario a la remuneración que tiene una alta influencia en la satisfacción del personal, por lo que la empresa debe mejorar la comunicación de los mismos.

Existe la percepción de que la empresa no se preocupa por el reconocimiento ni por la motivación del personal. Esta percepción afecta de manera importante la satisfacción del personal. La gerencia debe enfocarse en eliminar esta percepción demostrando a través de acciones y no palabras, que en efecto se preocupa por el reconocimiento y la motivación.

## 5.2. Recomendaciones

Implementar el plan de mejora de la dinámica organizacional que se ha diseñado con base en el estudio de satisfacción laboral. Este estudio revela la evaluación que el personal otorga a la empresa para importantes variables en la determinación de la satisfacción laboral. Este estudio y la propuesta derivada son la mejor herramienta para mejorar la gestión a mediano y largo plazo.

Realizar un análisis de competitividad de los salarios de Cadena Radial Costarricense con respecto a los competidores de la industria para determinar si los salarios realmente han perdido competitividad. Una vez hechos los ajustes, de ser necesarios únicamente, se debe aplicar ajustes periódicos por inflación para mantener los salarios competitivos en el largo plazo.

Aprovechar la sucesión de puestos, el programa de capacitación y la rotación de funciones como estrategias clave para mejorar las oportunidades de crecimiento personal y profesional de los colaboradores dentro de la empresa. Estas acciones deben tomarse como prioridad considerando que toda PYME tiene limitantes en las oportunidades de crecimiento jerárquico por su naturaleza como empresa de menor tamaño, algo que muchos colaboradores pueden ver como desmotivante.

El reconocimiento debe fortalecerse dentro de la empresa a través de un programa de reconocimientos debidamente establecido. Tanto jefes como compañeros tienen una buena relación entre sí, se hace necesario premiar a los compañeros y jefes sobresalientes que con su personalidad están ayudando a mantener un feliz ambiente de trabajo. Además, se recomienda implementar actividades de *team building* para crear lazos más fuertes entre el personal.

En general, Cadena Radial Costarricense tiene una excelente gestión del personal y esto permite altos niveles de satisfacción laboral. El principal problema es que esta gestión se ha dado de manera informal, de modo que no existen documentación escrita para respaldar esta gestión. Se debe hacer un esfuerzo importante en la documentación para asegurar que este estilo de gestión se traslade dentro de la empresa entre una generación y la otra.

## Bibliografía Fuentes Web

- Central de Radios . (s.f.). *CDR*. Obtenido de Reseña Histórica:  
<http://www.cdr.cr/resena-historica-cdr>
- Gomez, B. (9 de Noviembre de 2016). *10 Formas de Mejorar tu Clima Laboral*.  
 Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268035>
- Grupo Radiofónico Omega. (2016). *Grupo Omega*. Obtenido de Información:  
<http://grupoomega.fm/>
- Matesanz, V. (2 de Febrero de 2015). *Como Incrementar tu Satisfaccion Laboral*.  
 Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.es/actualizacion/3095/como-incrementar-tu-satisfaccion-laboral>
- Mejia, E. M. (Julio de 2005). *UNMSM*. Obtenido de  
<http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/metodologia.pdf>
- Moreno, Y. G. (1999). *UDEA*. Obtenido de  
[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO\\_3/ICFES\\_1999\\_RECOLECCION\\_DE\\_LA\\_INFORMACION.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO_3/ICFES_1999_RECOLECCION_DE_LA_INFORMACION.pdf)
- Pievi, C. B. (2008). Obtenido de  
<http://www.me.gov.ar/infod/documentos/documentometodologico.pdf>
- Prisa Radio. (s.f.). *Prisa* . Obtenido de Información:  
<http://www.prisa.com/es/info/radio>
- Real Academia Española. (15 de septiembre de 2016). *RAE*. Obtenido de  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=metodologia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=metodologia)
- Tovar, E. (20 de Julio de 2013). *Cronologia de la Radiodifusion en Costa Rica*.  
 Obtenido de Primera Plana:  
[http://www.primeraplana.or.cr/es/Historico/Cronolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_radiofusi%C3%B3n\\_de\\_Costa\\_Rica/](http://www.primeraplana.or.cr/es/Historico/Cronolog%C3%ADa_de_la_radiofusi%C3%B3n_de_Costa_Rica/)

Universidad de la Plata. (s.f.). *Mision y Vision Claras*. Obtenido de UNLP :  
[http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision\\_vision%20claras.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf)

Universidad de Pamplona. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de Uni Pamplona:  
[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf)

## Bibliografía Libros y Documentos

Aguilar, V. (2015). *Propuestas para Reducir el Indice de Rotacion* . Cuautitlan, Mexico.

Andrade, M. (22 de Marzo de 2010). *Analisis de la Rotacion de Personal*. Cuenca.

Atalaya, M. (2 de Diciembre de 2001). *Nuevos Enfoques en Seleccion de Personal*.

Cadena Radial Costarricense. (2 de Mayo de 2014). *Perfil Cadena Radial Costarricense*. San Jose, Costa Rica.

Chang, L. &. (28 de March de 2008). *Relations Between Teamwork and Innovation*.

Costa, M. (1998). *Gestion de la Capacitacion en las Organizaciones*. Lima, Peru.

Herrero, J. (2002). *Que es Cultura?*

*La Radiodifusion en Costa Rica*. (2009). San jose, Costa Rica.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson.

Monroy, A. (Enero de 2012). *Las Teorias sobre la Motivacion y su Aplicacion a la Actividad Fisica y el Deporte*. Madrid, España.

Porter, M. (30 de Septiembre de 2012). *What is Strategy?*

Prieto, J., Castaño, M., & López, G. (Febrero de 2011). *Guia Tecnica de Buenas Practicas en Reclutamiento y Selecccion de Personal*. Madrid.

Quintana Cavallini, E. (12 de Enero de 2017). Director Administrativo Cadena Radial Costarricense. (C. A. Ortiz, Entrevistador)

Quintana Espino, A. (10 de Enero de 2017). Subgerente General. (C. A. Montero Ortiz, Entrevistador)

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.